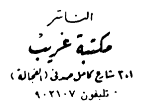
السلوك التنظيمي

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

دكتور علي السلمي





الاهـــــداء . . .

الى مصدر الاشعاع والنور . . .

الى منبع الفـكر والعــلوم . . .

الى معقل الحرية والوطنية . . .

الى الجامعة المصرية . . . الجامعة الأم . . .

جامعـــة القـــاهرة



مقدمة الطبعة الأولى

تعتبر دراسة الادارة واعداد المديرين من أهم المتطلبات التى تحتمها عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث يرتكز العبء الأساسى فى تحقيق أهداف النمو على الشركات والهيئات الانتاجية وكذلك على أجهزة الخدمات والهيئات الحكومية المسئولة عن ادارة التنمية .

ولا تقتصر دراسة الادارة واعداد المديرين على تحليل الوظائف الادارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والرقابة ، أو توضيح الأساليب الادارية المتطورة مثل بحوث التسويق وبحوث العمليات والطرق الرياضية فى اتخاذ القرارات، وانما تمتد لتشمل جانبا هاما يمس السلوك الانسانى وأثره فى كفاءة العمل من ناحية ، وتدريب المديرين على التعامل مع العنصر البشرى وتوجيه سلوك العاملين (والمتعاملين) من ناحية أخرى .

وتحتل الدراسات السلوكية حيزا رئيسيا فى علوم الادارة الحديثة حيث **السلوك الانسانى عنصرا مشتركا فى كافة مظاهر العمل الادارى ،** الأمر الذى يجعل الالتجاء الى الأسلوب العلمى فى دراسة أسباب السلوك الانسانى ومظاهره وآثاره ضرورة لا غنى للادارة العصرية عنها .

ان الدراسة العلمية للسلوك الانسانى وان كانت هامة فى مختلف المجتمعات المعاصرة ، الا أنها أكثر أهمية بالنسبة لتحليل الواقع الادارى فى مصر ، حيث كشفت التجربة خلال السنوات الماضية عن أن مفتاح التقدم أو التخلف فى مصر (كما هو الحال فى غيرها من الدول) هو السلوك التنظيمى للانسان المصرى (أى السلوك الانسانى للمواطن المصرى فى مجالات العمل والانتاج) . **ان ما تعانيه مصر من مشكلات وما تصبو اليه من رفاهية ونمو تتوقف فى الأساس على السلوك التنظيمى للانسان المصرى .** ونقصد بالسلوك التنظيمى أنماط السلوك التى تصدر عن الانسان المصرى فى موقع العمل . كيف يعمل ؟ كيف يفكر فى انجاز واجبات وظيفته ؟ هل يحاول التجديد والتبسيط أم يركن الى التقليد والتعقيد ؟ هل يرى الانسان المصرى فى العمل شيئا مرغوبا فى ذاته أم هو مجرد وسيلة يحصل من خلالها على المال اللازم لاشباع حاجاته ؟ ما هى نظرة الانسان المصرى الى السلطة والمسئولية ؟ هل يميل الى التسلط أم يفضل المشاركة ؟ هل يجيد العمل المنفرد ويفشل فى العمل مع جماعة أم العكس ؟ ما هى دوافع الانسان المصرى للعمل ؟ ما هى آثار علاقاته الاجتماعية على كفاءته فى العمل ؟

ان السلوك التنظيمى ممثلا فى كل ما سبق من أنماط وغيرها يعتبر أداة هامة للتحول نحو التقدم والتنمية والكفاءة ان هو اتخذ اتجاها ايجابيا متوافقا مع الأهداف العامة متبنيا الصالح العام . كما يمكن أن يتسبب

عن هذا السلوك التنظيمى آثار سالبة مدمرة ان هو اتخذ اتجاهات تكرس الصالح الخاص للأفراد بمفهومه الضيق وابتعد عن المشاركة فى العمل من اجل المجتمع الكبير .

ان دراسة السلوك التنظيمى وتحليل انماطه تسهم فى تفسير كثير من الظواهر المحيطة بنا والتى قد يحار الشخص العادى فى محاولة فهمها . ولنتذكر معا بعضا من امثلة هذه الظواهر :

* تثاقل البائعين فى متاجر القطاع العام وعزوفهم عن خدمة العملاء والتماس الأعذار لعدم البيع حتى ولو كانت السلع التى يطلبها العملاء متوافرة .

* تعمد الموظف العادى فى اجهزة ودواوين الحكومة تعقيد الاجراءات وتصعيب مهمة المواطنين وتكبيدهم مشقة الحضور مرات ومرات ولفترات طويلة بينما يمكنهم انجاز معاملاتهم بسرعة وبسهولة كما يتضح ذلك حين تكون هناك واسطة كبيرة .

* مظاهر الاهمال والتكاسل واللامبالاة البادية على وجوه العاملين فى كثير من مواقع العمل بالحكومة والقطاع العام .

* مظاهر التسيب وصور الانحراف المختلفة التى تزخر بها الصحف يوميا وتحفل بها تقارير اجهزة الرقابة وتشمل فئات مختلفة من العاملين على جميع المستويات .

* وفى نفس الوقت نلحظ مظاهر اخرى للسلوك التنظيمى الايجابى الفعال لأفراد وجماعات آخرين ينتمون لنفس الوطن ويعيشون ذات الظروف ولكنهم يعملون فى مناخ تنظيمى مختلف . او انظر مثلا الى جيوش المعلمين المصريين حين يخرجون للعمل فى اعارات خارجية تجد صورة مشرقة للعمل الجاد البناء المشرف ، ولكنهم هم انفسهم حين يعملون فى مدارسهم المصرية يظهرون بصورة اخرى قد تكون اقل اشراقا حين تكسوها مثلا ظاهرة الدروس الخصوصية !!

* مرة اخرى انظر الى الطبيب كيف يعامل مرضاه فى المستشفى الحكومى المجانى ، وكيف يعامل ذات المريض ان هو ذهب الى عيادته او مستشفاه الخاص !

* واخيرا هل نتساءل عن تفسير لتهاون الفرد وعدم مبالاته اذا احترقت سيارة للنقل العام او حين يتعمد مواطن تمزيق المقاعد بتلك السيارة العامة بينما هو يحافظ بشدة على سيارته الخاصة ولا يطيق ان يرى بها خدشا بسيطا !

ان تلك المظاهر جميعا تكشف لنا عن عامل مشترك فيها جميعا (كما فى غيرها) هو السلوك الذى يبدر من فرد او جماعة فى نطاق ظروف معينة . ذلك السلوك هو المحدد لمدى نجاح العمل وكفاءته ، او مدى الفشل فيه ، وبغض النظر عن ان هناك عوامل وعناصر أخرى مشاركة فى تحديد النجاح او الفشل ، الا ان السلوك البشرى يمثل أهم تلك العوامل جميعا مما يجعل دراسته والتعرف على أسبابه ودوافعه أمرا أساسيا فى العمل من أجل رفع كفاءة المنظمـات .

ولعلنـا فى مصر نهتم بدرجة واضحة بأمر هـذه الدراسة العلميـة الموضوعية للسـلوك التنظيمى حيث تعتبر مشكلات البيروقراطية وتجمد الروتين وضعف كفاءة العمل فى أجهزة الدولة والقطاع العام عقبات على طريق التنمية ومصادر لتشتيت الجهود وتمييع الاستثمارات . ولقد بذلت محاولات عديدة من أجل تحقيق الاصلاح الادارى ورفع كفاءة الأداء باستخدام مداخل ومسميات مختلفة . ففي بداية عهد ثورة ٢٣ يوليو بالادارة الحكومية ظهرت شعارات التطوير المنادية « بهز الجهاز الحـكومى » .. وتتابعت الشعارات مع المحـاولات من « الاصلاح الادارى » الى « القضـاء على الروتين » ثم « نسف الروتين » . وظهرت الدعوة بعـد ذلك الى « الادارة بالأهداف والنتائج » وأخيرا « الثورة الادارية » .

وفى جميع المحاولات لم تكن النتائج المحققة على مستوى الشعارات المرفوعة ولا مستوى الآمال المعقودة عليها . ولم يكن العيب فى تلك المحاولات افتقارها الى الأسس العلمية السليمة ، او ضعف كفاءة القائمين عليها بقدر ما كانت المشكلة أنها اصطدمت فى جميع الأوقات بأنماط سلوكية غير متجاوبة مع دعاوى التغيير أو متقبلة لنتائجه وآثاره .

ومن ثم فان عنصرا أساسيا فى التخطيط والاعداد لعمليـات التطوير الادارى فى مصر للمرحلة الجديدة ينبغى ان يكون الدراسة التحليلية والتفهم الموضوعى لأنماط السلوك التنظيمى ومحدداته ، من اجل تحديد المداخل الصحيحة للتعامل معه بقصد تغييره فى الاتجاهات المحابية لأهداف التنمية والتطوير .

ولعل تجربتنا الأخيرة فيما سمى بالانضباط تدلنا على أهمية التحليل العلمى لمحددات السلوك قبل اتخاذ القرارات ورسم الخطط لمعالجة هـذا السلوك أو تعديله . **اذ انه على الرغم من كل ما احاط بحملة اعادة الانضباط الى الشارع المصرى من اعـلام ، وبقدر ما كرست لها من امكانيات مادية وبشرية ، الا ان نتائجها كانت من الضعف وعـدم الوضوح بدرجة جعلت مفهوم الانضباط فى حد ذاته يفقد معناه لدى من كانوا مقصودين به .**

ويستهدف هذا الكتاب ان يطرح قضايا السلوك الانسانى من خـلال التركيز على احد انماطه واشكاله الهامة وهو السلوك التنظيمى ، اى سلوك الأفراد والجماعات اثناء العمل بالمنظمات المختلفة من حكومية او انتاجية او غيرها .

وتعتمد دراستنا للسلوك الانسانى فى علاقته بالادارة على عدة اسس علمية نرى ايضاحها فى هـذه المقدمة حتى تسهم فى ابراز المنطق الاساسى للـكتاب :

- ان السلوك الانسانى ظاهرة متكاملة تتكون بتأثير عوامل ومحـددات مختلفة بعضها ذاتى ينبع من الانســان نفسه ، ويأتى بعضها الآخر من البيئة المحيطة بالانسان .

- ان السلوك الانسانى ظاهرة حية متجددة لا تتوقف عن الحركة والتغير لتتلاءم مع الظروف المحيطة بها او لتحاول التأثير فى تلك الظروف بما يجعلها متوافقة مع متطلبات الفرد واهدافه .

- ان السلوك الانسانى ليس عملا عشوائيا ، بل هو مجموعة من التصرفات الاختيارية فى اغلب الأحيان يحاول الانسان من خلالها الوصـول الى اهداف ونتائج معينة يعتبرها ذات اهمية خاصة .

- ان السلوك الانسانى فى خلاصته هو مجموعة من عمليات الاخذ والعطاء او التأثير المتبادل بين الفرد وبين غيره من الأفراد او الجماعات .

- ان السلوك الانسانى ظاهرة يمكن دراستها باسلوب علمى ينتج تعميمات تصلح اساسا لتفسير مظاهر السلوك المختلفة والتنبؤ باشكاله المستقبلة .

- ان القدرة العلمية على دراسة السلوك الانســانى وتفسيره والتنبؤ به هى الاداة التى تمكن الادارة من اكتشاف السبل الصحيحة للتأثير فى السلوك والسيطرة عليه لكى يتخذ الاتجاهات الايجابية المتوافقة مع اهداف الانتاج .

وفى ضوء هذه الأسس العـامة تتجه دراستنا الى تحقيق الربط العضوى بين التحليل العلمى للسلوك الانسانى وبين الواقع الادارى المصرى .

وبشكل عام ، فان الكتاب الحالى هو محصلة لتجارب سابقة فى مجال البحث عن الأسس العلمية للسلوك الانسانى فى المحيط الادارى ، ومن ثم فهو يستمد جانبا واضحا من محتوياته من كتابات سبق ان قدمتها للمكتبة العربية بعد تطويعها لنتائج الممارسة العلمية والرؤية المعاصرة لمشـكلات الانسان المصرى ومحاولات التطوير الادارى المتجددة .

والله الموفق .

دكتور على السلمى
اكتوبر ١٩٧٩

مقدمة الطبعة الثانية

كانت دراسة العلوم السلوكية امرا غريبا حين بدات فى كلية التجارة جامعة القاهرة عام ١٩٦٨ ، وثارت وقتها تساؤلات حول ماهية العلاقة بين دراسة السلوك الانسانى وطبيعة الموضوعات التى يدرسها طلاب كلية التجارة من علوم ادارية واقتصادية ومحاسبية . وقد احتاج الأمر فى ذلك الوقت الى بذل جهد خاص لتوضيح العلاقة بين الانسان وانماط سلوكه من ناحية ، وبين علوم الادارة ومجالات اهتماماتها من ناحية اخرى .

والآن وقد إنقضت فترة تزيد على العشر سنوات أصبح الموقف جد مختلف . فلا شك أن الاقتناع بأهمية التصرفات وانماط السلوك الانسانية وتاثيرها فى تحقيق التنمية وانجاح المشروعات يمثل الآن حقيقة من حقائق الحياة . ان الانسان يمثل قوة للعمل والانتاج والخلق والابداع الفكرى والفنى من جانب ، كما يمثل طاقة للاستهلاك والاستيعاب من جانب آخر . ويلعب هذا الانسان ادوارا اجتماعية وسياسية واقتصادية مختلفة ، فهو مدير وقائد وموظف وطالب وبائع ومشترى وصانع وتاجر واب واخ ..الخ. وهو فى كل من هذه الادوار له احتياجات ورغبات وميول واهداف ، كما أنه يرتبط بعلاقات ويتفاعل ويتشابك مع افراد وجماعات يتبادل معهم المصالح والمنافع ، يؤثر فيهم ويتأثر بهم .

وقد دلت التجربة فى مصر ــ كما تأكد ذلك فى تجمعات انسانية وحضارية اخرى ــ أن البشر فيها هم اثمن واغلى الموارد المتاحة ، كما انهم مصدر العقبات واسباب المشكلات فى نفس الوقت . ان البشر فى مصر هم الداء والدواء فى آن واحد . هم طاقة العمل ومصدر الانتاج والخبرات ، وهم فى نفس الوقت يخلقون المصاعب ويتسببون فى افشال خطط وبرامج التنمية والاصلاح .

ولعله من المفيد ان نضع السلوك الانسانى فى اطاره التنظيمى السليم لتتضح لنا الأبعاد الحقيقية للمشكلات التى قد يتسبب فيها ، وبالتالى تتأكد اهمية الدراسة العلمية الموضوعية لاسبابه ومحدداته وانماط التعامل معه . ان الفرد حين ينتظم فى عمل بمؤسسة او هيئة ، فان اصحاب هذه المؤسسة او الهيئة (أو المسئولين فيها) يتوقعون منه أن يؤدى عملا معينا

فى حدود كفاءة وباساليب وطرق محددة . كما ان الفرد يتوقع ان يحصل على منافع ومزايا فى مقابل الجهد والعطاء الذى سيبذله فى عمله . ولكن السؤال الاساسى الذى يطرح فى هذا الصدد هو هل يتوافق الاداء الفعلى (السلوك التنظيمى) للفرد مع ما هو متوقع منه ؟ وهل يحصل فعلا الفرد على المنافع التى يتمناها او يتوقعها ؟ ان هذا السؤال هو لب مشكلة السلوك الانسانى فى المنظمات ، ومن ثم تكون الاجابة عنه عاملا حاسما فى تقرير اسلوب ومنهج الادارة فى التعامل مع العاملين من جانب ، وكذا فى تحديد أسلوب العاملين فى استجابتهم وتعاونهم مع الادارة من جانب آخر .

وكما سبق ان حددنا فى مقدمة الطبعة الاولى من هذا الكتاب ، فان القدرة على فهم السلوك الانسانى والتنبؤ به تسهم فى تحديد واختيار الأساليب الأفضل لاعداد وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ونضيف اليوم ، ان جهود اعادة البناء التى تتجه اليها الدولة ، ومحاولات تحديث الاقتصاد القومى وزيادة الانتاج وتحسين الانتاجية ، كل هذه الامور يتوقف النجاح فيها حقيقة على مدى استجابة البشر ومدى التغيير الايجابى الذى يطرأ على السلوك الانسانى لأفراد وجماعات الشعب بحيث يتوافق ومتطلبات التنمية والتحديث والتطوير .

من أجل هذا ، فان الدراسة العلمية للسلوك الانسانى لا تزال تحتل اهميتها القصوى بالنسبة للمسئولين عن ادارة التنمية فى مصر . ومن هنا يأتى الاهتمام بتطوير هذه الدراسة السلوكية لطلاب ودارسى الادارة حيث هم الذين سيقع على عاتقهم عبء احداث التغيير الأساسى .. تغيير السلوك الانسانى !!

دكتور على السلمى

مقدمة الطبعة الثالثة

حين قدمت هذا الكتاب لطلابى فى كليـة التجارة جـامعة القـاهرة عام ١٩٧٩ استشعر كثير منهم اهمية الكتاب نظراً لأنه يحاول الربط بين قضيتين اساسيتـين هما قضيـة السلوك الإنسانى ، وقضيـة التنظيم الادارى . فهدف الكتاب هو إبراز وتحليل كيف يسلك الانسان حين ينتمى إلى تنظيم .

ثم رأيت أن أبسط عرض الموضوع فقدمت لطلابى كتابا آخر هـو « السلوك الانسانى فى الادارة » ركزت فيه على مفهوم السلوك ومحدداته دون محـاولة الربط مبـاشرة مـع مفهوم التنـظيم ، وكان ذلك بـدافع التبسيط والتيسير . .

واليوم وبعد تسع سنوات منـذ ظهور الكتـاب لأول مرة ، أعـود لتقديمه لطلابى بقناعة واضحة أن مشكلات الوطن إنمـا هى مشكلات سلوكية تنظيمية فى الأساس . فمشكلة السلوك الانسانى لا تقع فى فراغ وإنما لها مجالها التنظيمى الذى تحدث فيه وتتأثر به وتؤثر فيه . ومن ثم فإن محاولات تحسين السلوك الانسانى وتطويره لا تتم فى فراغ وإنما تتحقق فعاليتها إذا أخذ الواقع التنظيمى للسلوك فى الاعتبار ، كذلك فإن محاولات تحسين التنظيم الادارى ورفع كفـاءته إنمـا تنجح فقـط إذا تجاوب معها سلوك البشر العاملين فى النظيم والمتعاملين معه . من أجل ذلك أعود لأقدم كتاب ١٩٧٩ فى عام ١٩٨٨ بعد المراجعة والاضافة ،،،

وعلى الله قصد السبيل ،

دكتور علـى السلمـى

الفصل الأول

الادارة . . . والمشكلة السلوكية

لكى يحقق مشروع الاعمال الاهداف التى قام من أجلها لابد من وجود ادارة على درجة عالية من الكفاءة تتمكن من ترجمة تلك الاهداف الى خطط وبرامج ، ثم تعمل على وضع تلك الخطط والبرامج موضع التنفيذ وتتابع تقدمه ومدى تحقيقه للأهداف .

وسوف يهتم الفصل الحالى بطرح متكامل لماهية الادارة فى مشروعات الاعمال ، يوضح معناها وعناصرها ومداخلها ومستوياتها . كما يتناول الفصل بالتحليل أهمية الادارة العلمية ومقومات المدير الفعال .

ويبرز هذا الفصل الوظائف الادارية المختلفة ويوضح ترابطها فى ايجاز حيث نصل الى تحديد لمفهوم المشكلة السلوكية .

كذلك يعرض الفصل فى لمحة سريعة لاهم مظاهر التطور فى مفاهيم الادارة وابراز الافكار السائدة عنها ، وارتباط ذلك كله بالسلوك الانسانى

تعريف الادارة

تحتاج مشروعات الأعمال لتحقيق أهدافها الى مباشرة نشاطات مرسومة بدقة لاستثمار ما هو متاح لها من موارد وامكانيات ، وللتعامل مع الظروف والأوضاع المحيطة بها . بمعنى محدد فان مشروعات الأعمال تحتاج الى ادارة عملياتها بطرق وأساليب علمية سليمة . وتمثل عملية الادارة النشاط الحيوى الرئيسى فى مشروع الأعمال ، أو هى الركن الأساسى الذى تستند اليه كافة نشاطات المشروع ، والذى يحدد كفاءته وفعالياته جميعا . ان مشروع الأعمال قد يفتقر الى بعض الموارد مثل رأس المال أو المواد الخام أو العمالة المدربة ، ومع ذلك يستطيع تعويض هذا النقص ومواصلة العمل للوصول الى أهدافه اذا توفرت له الادارة الفعالة الدقيقة . ولكن اذا افتقر المشروع الى الادارة الواعية الايجابية ،

فان ما قد يتاح له من موارد وامكانيات يصبح أقل فعالية وانتاجية ، ولا يتحقق عنه المستوى الممكن من الانتاج أو الأرباح .

الادارة نشاط انسانى منظم يهدف الى تحقيق أهداف انتاجية أو اقتصادية (سياسية أو اجتماعية) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر .

وتتم الادارة فى شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هى التخطيط ، التنظيم ، والتوجيه والرقابة ، يقوم على ممارستها مديرون متخصصون يعملون فى تناسق وتكامل للوصول الى الاهداف العامة للمشروع ، وتتجه العملية الادارية فى الأساس نحو المستقبل فى محاولة لتكييف أوضاع المشروع بما يتناسب والظروف البيئية المحتملة .

تعتبر مفاهيم وأساليب الادارة العلمية الحديثة من أهم العوامل المساعدة فى تحريك الطاقات الانتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمجتمع ولقد تطورت هذه المفاهيم والأساليب تطورا كبيرا خلال السنوات الماضية بحيث أصبحت تمثل علما قائما بذاته يوفر للمدير فى مواقع العمل أدوات صالحة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة . ومن ثم يقلل (أو يلغى) الحاجة للاعتماد على التقدير الشخصى أو الخبرة المحدودة ويجعل عملية الادارة نشاطا موضوعيا يقوم على المنطق السليم .

ولعل السؤال الاول الذى يجب توفير اجابة سريعة عنه هو « ما هى الادارة ؟ وما هو مدلولها العلمى الصحيح ؟ » ولا يعنينا هنا استعراض الآراء المختلفة التى ذكرت فى هذا الصدد أو عرض الخلافات الفكرية الشديدة التى تسود هذا المجال ، ولكن نكتفى بسرد تعريف عام شامل للادارة يحتوى على أكثر نقاط الاتفاق بين المفكرين والممارسين . وينص هذا التعريف على أن الادارة « عملية مستمرة تهدف الى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك فى ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة » .

« الادارة » اذن نشاط انسانى هادف يقوم به جماعة من الافراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة (ستتضح بعد قليل) والغرض من ممارسة هذا النشاط التوصل الى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لاشباع رغبات معلومة . ووسيلة الادارة الى تحقيق هذه النتائج أن تستخدم ما هو متاح لها من موارد (وما يمكن لها أن تنمية

وتطوره من موارد تكون غير واضحة للغير) استخداما أمثل يجعلها تدر عائدا اقتصاديا (أو اجتماعيا أو سياسيا) معلوما وذلك أخذا فى الاعتبار الظروف الموضوعية التى تمارس الادارة عملها فى اطارها • أى أن الادارة لا تتجاهل ما يحيط بها من ظروف وأحداث سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ، حيث أن هذه الظروف بذاتها تؤثر فى قدرة الادارة على تحقيق أهدافها سلبا وايجابا •

عناصر الادارة

من تعريفنا السابق للادارة يمكن أن نستخلص عـددا من العناصر الرئيسية التى يقوم عليها العمل الادارى الفعال • وأهم هذه العناصر مـا يلى :

الأهـداف :

ان نقطة البدء فى عمل الادارة أن تحدد لنفسها (أو يحدد لها طرف آخر) أهدافا معينة تسعى للوصول اليها ويستدل على هذا من قولنـا « ان الادارة نشاط هادف » والهدف هو النتيجة المرغوب تحقيقها سواء كانت نتيجة مادية (انتاج سلعة أو تحقيق ربح أو اقامة مشروع ، أو كانت نتيجة معنوية كدعم الحالة المعنوية أو تأكيد الاقتناع بفكرة أو مبدأ) وأهمية الاهداف للعمل الادارى أنها تخدم فى اتجاهين رئيسيين :

ـ أن الاهداف تعمل مرشدا لعملية التخطيط اذ تساعد الادارة فى تبين النواحى التى يجب أن تتجه لها الجهود والموارد المتاحة لها •

ـ أن الاهداف تتخذ أساسا للمتابعة وتقييم الاداء أى أن الادارة تستمد منها معايير للقياس وتحديد قيمة الانجازات المحققة •

تتباين الاهداف فى شمولها والمدى الزمنى الذى تحتاجه لتحقيقها ، كما تختلف الاهداف من حيث الموارد والطاقات اللازمة للوصول اليها •

كذلك فان الأهداف تترابط مع سياسـات الادارة واستراتيجياتها حيث يتم رسم تلك السياسات والاستراتيجيات فى ضـوء الأهـداف المنشـودة •

وقد يكون من المفضل تعريف هذين التعبيرين قبل الانطلاق الى عناصر أخرى فى بحثنا • فالسياسة هى مجموعة القواعد والمعايير التى تحتكم

اليها الادارة لارشاد الأداء وترشيد العمـل الادارى واخضاعه لمنطق متكامل ومتناسق • فسياسة الأفراد مثلا تضم مجموعة القواعد والمعايير التى تستند اليها الادارة فى اتخاذ قراراتها بشأن اختيار وتعيين الأفراد ونقلهم وترقيتهم ومكافأتهم وتدريبهم وانهاء خدمتهم • من ناحية أخرى ، فان تعبير الاستراتيجية يشير الى الأسلوب العملى الذى تلجأ اليه الادارة فى استخدام الموارد المتاحة لها وصولا الى أهدافها المقررة • فاستراتيجية التسويق لاحدى الشركات قد تقوم مثلا على حشد كل الطاقات المتاحة من أفراد وأموال وامكانيات مختلفة للحصول على مركز احتكارى فى السوق المحلية ، بينما قد تتجه شركة أخرى بناء على استراتيجية مختلفة الى غزو الأسواق الأجنبية ومحاولة ايجاد مكان لها فى تلك الأسواق •

الموارد :

وتشكل الموارد عنصرا آخر من عناصر الادارة حيث تمثل الأدوات الحيوية التى تعتمد عليها الادارة للوصـول الى أهـدافها • والموارد الأساسية التى تتعامل معها الادارة هى :

- الأفراد من مختلف النوعيات ومستويات المهارة •
- رأس المال فى أشكاله ومظاهره المختلفة •
- نتائج الطبيعة من موارد وخامات متباينة •
- المعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الانسانى •

وتحصل الادارة على احتياجاتها من الموارد المختلفة من البيئة المحيطة بها ، كما أنها تحتاج دائما الى بذل الجهد لتوفير احتياجاتها والحفاظ عليها • وحيث تتصف الموارد عادة بالندرة فان الادارة مطالبة أساسا بالآتى :

- تحديد احتياجاتها من النوعيات المختلفة •
- البحث عن مصادر تلك الموارد •
- بذل الجهد (مال ، وقت) للحصول على الموارد المطلوبة •
- الحفاظ على الموارد المتـاحة •
- الاستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن من وراء هذا الاستخدام •

وتواجه الادارة بمواقف متعددة يتعذر فيها الحصول على ما تحتاجه من موارد ، لذا لابد من أن تبحث عن مصادر بديلة والعمل على تنمية أنواع جديدة من الموارد . كذلك فان صيانة الموارد وتخطيط عمليات احلالها تعتبر من واجبات الادارة الأساسية .

وحين مقارنة أنواع الموارد لاستنتاج الأهميات النسبية لها ، نستطيع أن نضع الأفراد فى المرتبة الأولى من الأهمية الحقيقية بينما تأتى المعلومات فى المرتبة الثانية من الأهمية . وقد نلحظ أن هذا المنطق يختلف الى حد بعيد عن العرف الادارى الشائع (وخاصة فى الدول النامية) من أن الموارد المادية (رأس المال) هى أهم ما تحتاجه الادارة . وحين نقول بأن الأفراد والمعلومات أكثر العناصر أهمية للعمل الادارى فلسنا نقلل بذلك من أهمية العنصرين الآخرين ، ولكن الأساس فى هذا المنطق أن الفيصل فى حسن استخدام نتاج الطبيعة أو رأس المال انما هو توفر الأفراد القادرين على العمل والعطاء والراغبين فيه . وكذلك على مدى المعرفة والمعلومات المتاحة . ولسنا فى حاجة الى بيان أخير ، ان كفاءة العمل الادارى فى نهاية الأمر انما تتوقف على درجة التناسب والتكامل بين الأنواع المختلفة للموارد المتاحة .

الخطط والبرامج :

يمثل التخطيط عنصرا حيويا من عناصر الادارة اذ هو وسيلتها الى اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداما يحقق الأهداف المرجوة . وبذلك فان الخطط والبرامج انما تعبر عن العمل الادارى الخلاق الذى ينسق بين أجزاء الموقف ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها فى خط واحد متكامل يسير فى اتجاه هدف محدد . أن البديل لعملية التخطيط الادارى هو العمل المتفرقة غير المتناسق الذى قد يؤدى الى تضارب وتناقض فى القرارات والأعمال ويعوق بالتالى الوصول الى النتائج المستهدفة وبحدود الجودة والفاعلية المطلوبة .

القيود :

والعنصر الأخير فى العمل الادارى هو القيود التى تخضع لها الادارة فى عملها . والقيود عبارة من مجموعة الظروف والموارد والامكانيات التى تحتاجها الادارة أو تضطر للتعامل معها بينما لا تستطيع السيطرة عليها

أو التأثير فيها بشكل مباشرة أو سريع • بمعنى آخر فالقيد هو عامل يؤثر فى كفاءة الادارة بينما لا تملك عليه سلطانا حيويا • ومن ذلك تنشأ حاجة الادارة الى :

ـ التعرف على تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين آثارها المحتملة على عمل الادارة •

ـ البحث عن أساليب للعمل الادارى لا تتناقض وتلك القيود وانما تتعايش معها (أو تستفيد منها فى بعض الحالات) وذلك دون الاخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة •

وتتمثل القيود على العمل الادارى فى أنواع مختلفة أهمها :

ـ القيود القانونية والسياسية •
ـ القيود الاقتصادية •
ـ القيود الاجتماعية والحضارية •
ـ القيود الفنية والتكنولوجية •

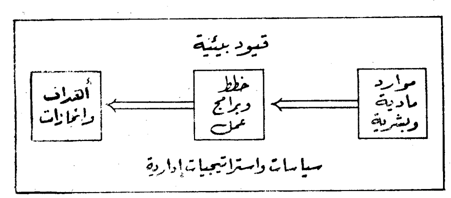
وتنبع القيود أساسا من المناخ المحيط بالادارة ولكن بعضا منها ينشأ من داخل الوحدة الانتاجية ذاتها (كالقيود التكنولوجية) وعلى هـذا الأساس نستطيع الآن أن نناقش بعض الآراء الشائعة فى أوساط الادارة فى الدول النامية بشكل عام وأهمها :

ـ أن القيود على العمل الادارى تمثل موقفا غير طبيعى وأن الأصل أن تعمل الادارة بلا قيود ضمانا لفاعلية عملها • ووجه الخطأ فى هـذا القول أن القيود تنشأ من طبيعة العمل الادارى نفسه وهى أمر لا يمكن منعه على اطلاق • قد يكون من الممكن التغلب على الآثار الناتجة عن هذه القيود ولكن الادارة بالقطع ليست مطالبة بمنع القيود أو ازالتها •

ـ التصور بأن القيود تنشأ من قرارات سلطة أعلى كأن تصـدر الدولة قانونا يحرم الادارة جانبا من حريتها فى بعض المجالات ، وهـذا القول غير صحيح فى اطلاقه حيث تنشأ القيود لأسباب مختلفة لا تتعلق كلها بالسلطات الأعلى • ولعل أهم مثال فى هذا الصدد القيود المفروضة على حرية الادارة بفعل نقص المعلومات عن الظروف المستقبلية ومن ثم تعجز عن اتخاذ قرار ما •

— التصور الشائع بأن وسيلة التغلب على القيود تكمن في تفويض السلطة الادارية العليا مزيدا من سلطاتها للمديرين • وللحق أن التعامل الفعال مع هذه القيود يكمن في ادراك الادارة لحقيقتها من ناحيـة ، واستخدامها لأساليب الادارة العلمية الحديثة في التوصل الى القرارات المثلى أخذا في الاعتبار القيود المفروضة من ناحية أخرى •

ويمكن تلخيص هذه الأفكار عن عناصر الادارة في الشكل التالى رقم ١/١ •



شكل رقم ١/١
مداخـل الادارة

لكى تصل الادارة الى أهدافها وتحقق النتائج المطلوبة منها ، فقـد كان المدخل المعتاد (والذى لايزال مستخدما الى حد ما بمعرفة رجال ادارة معاصرين) هو ما يطلق عليه « مدخل التجربة والخطأ » وفيه يتوصل المدير الى قراراته اعتمادا على رؤيته الشخصية للموضوع وتقديره الذاتى لابعاده المختلفة • وحين يصل المدير الى قراره فانه يلجأ الى تطبيقه دون أن يكون لديه تقدير دقيق لاحتمالات نجاحه ، ومن ثم فان نتـائج القرار تصبح احتمالات دون قدرة على حساب هذه الاحتمالات ، وينتهى منطق التجربة والخطأ بأنه فى حالة نجاح القرار فى توصيل المدير الى هدفه يستمر العمل به (وقد يلجأ الى تكرار ذات القرار اذا واجهته مواقف مماثلة فى فترات زمنية تالية) • أما اذا أخفق القرار فى احداث النتيجـة المرغوبة ، فان المدير يعمد الى البحث عن حل آخر ، وهكذا يستمر فى أسلوب التجربة الى أن يصل الى قرار سليم • وخطورة هـذا المدخل الادارى التقليدى أنه يضع المدير على قمة المخاطرة دون أن يدرى ويعرضه لمواقف قد يصعب فيها تصحيح الأخطاء أو اعادة الأوضاع الى

ما كانت عليه . ان مدخل التجربة والخطأ يتجاهل أمورا بالغة الأهمية فى الادارة العلمية الحديثة منها :

ــ التحليل الصحيح والدقيق للمواقف اعتمادا على التنظيم المتكامل للمعلومات المتاحة .

ــ التقدير الدقيق للاحتمالات المستقبلة استنادا الى الرؤية الموضوعية والتنبؤ السليم بالسلوك المحتمل للمتغيرات التى تشارك فى احداث تلك المواقف .

ــ القياس الدقيق للنتائج والانجازات باتخاذ معايير موضوعية متفق عليها مسبقا كأساس للقياس والتقييم .

وباستقراء تاريخ الادارة الحديثة نجد أن مدخل التجربة والخطأ ، وان كان قد أسهم فى احداث تطورات لها شأنها فى بعض الحالات الا أنها كانت ترجع أساسا لعامل المصادفة والحظ المواتى أكثر منها الى المنطق الادارى السليم . من ناحية أخرى ، فان الأوضاع المعاصرة التى تمارس الادارة فيها أعمالها سواء فى الدول النامية أو المتقدمة تجعل من العسير الاطمئنان الى أسلوب التجربة والخطأ كأساس للعمل الادارى الفعال . اذ تعقد ظروف العمل وتشابك المتغيرات المؤثرة على العمل الادارى تجعل من الضرورة بمكان الاستناد الى منطق رشيد لتحليل المشكلات والبحث عن حلول لها .. وهذا هو منطق العلم .

وتمثل حركة الادارة العلمية التى نشأت فى أوائل هذا القرن وما انتهت اليه حديثا من « علم الادارة » المدخل العلمى للادارة الذى يتغلب على الثغرات التى يعانى منها مدخل التجربة والخطأ ويوفر للمدير أساسا صلبا لاتخاذ قراراته بدرجة تأكد أعلى وتقدير أدق لاحتمالات نجاحها .. ويستند مدخل الادارة العلمية الى منطق بسيط ولكنه متكامل كالآتى :

ــ التحديد الصحيح والدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها .

ــ التحليل المتكامل لأبعاد الموقف الذى تتعامل فيه الادارة وتقدير أثر كل من المتغيرات ذات التأثير على نتائج أعمالها .

ــ البحث الشامل عن الأساليب البديلة للتوصل الى الأهداف المقررة والمفاضلة بينها استنادا الى معايير وأسس موضوعية متفق عليها مسبقا .

ــ اختيار البديل (أو البدائل الأفضل) وتقدير احتمالات نجاحهم ثم وضعها فى التطبيق متابعة درجة نجاحها الفعلية .

ــ التقييم المستمر للانجازات وتوقع الانحرافات عن الأهداف واتخاذ اجراءات تصحيح المسار دون الوقوع فى الأخطاء أو التردى فى الانحرافات فعلا .

ان منطق الادارة العلمية ببساطة شديدة هو منطق الاعداد والتدبر ثم القياس والتقييم اعتمادا على تصورات شاملة ومحيطة لابعاد المواقف القائمة والمحتملة مع توافر عنصر القدرة على المناورة واحلال بدائل محل أخرى تبعا لمتطلبات المواقف المتغيرة . ومن ثم يمكن اعتبار مدخل الادارة العلمية مدخلا حركيا متطورا لا يتابع الأحداث والمواقف ويجاريها فحسب ، بل يتنبأ بأوضاعها المستقبلة ويعمد الى استباقها . وفى كثير من الأحيان يكون الهدف تشكيل المواقف لتتناسب مع متطلبات الادارة وليس العكس . ويمكن تصور المنطق الأساسى لكل من مدخلى الادارة كما يلى :

مدخل التجربة والخطأ	مدخل الادارة العلمية
يحاول التشكل والتكيف طبقا لخصائص الموقف .	يحاول تشكيل وتكييف المواقف لتتلائم مع أهداف الادارة .
↓	↓
الادارة بالاستجابة للموقف	الادارة بتحريك الموقف
↓	↓
ادارة دفاعية	ادارة هجومية
↓	↓
استراتيجية القناعة بما هو كائن وما أمكن تحقيقه .	استراتيجية العمل لاحداث ما يجب أن يكون والبحث عما يجب تحقيقه
↓	↓
ادارة ساكنة	ادارة حركية

أهمية الادارة العلمية

من تحليلنا للمدخل العلمى فى الادارة اتضحت لنا خصائصه التى تبين بجلاء أنه المدخل الأصعب . والسؤال الذى يتبادر الى الذهن هو لماذا تكلف الادارة نفسها عناء ومشقة الالتزام بهذا المدخل الصعب ؟ ولماذا لا تقنع بالمدخل الأسهل « مدخل التجربة والخطأ » ؟

ان الاجابة على هذا التساؤل تتضح من استقراء حقيقة التغيرات

التى حولت مناخ العمل الادارى من البساطة الى التعقيد والتشابك وأهمها مـا يلى :

ــ تطور شكل المشروع الانتاجى من المشروع الفردى صغير الحجم الى المشروعات الضخمة كبيرة الحجم (سواء كانت ملكيتها خاصة أو عامة) والتى تضم جهودا وخبرات وامكانات لأفراد كثيرين • ان المشروع الكبير يمثل الآن النمط الأساسى فى تنظيمات الأعمال •

ــ تعدد وتنوع مجالات النشاط لأى مشروع انتاجى حتى ولو كان متخصصا الأمر الذى يجعل مشكلات الادارة متنوعة فى طبيعتها وتجعل معاملات الادارة متشابكة فى علاقاتها مع أطراف عدة •

ــ تعاظم دور الدولة فى التخطيط والرقابة الاقتصـادية واشرافها بدرجات متفاوتة على وسـائل الانتاج والتوزيع فى مختلف المجـالات (وحتى فى الدول ذات الاقتصاد الرأسمالى) ، وبذلك فان أشـكال التخطيط والرقابة التى تمارسها الدولة تمثل قيودا على حرية الادارة فى التصرف وتجعل قدرتها على اتخاذ القرارات فى بعض الأحيان أقل مما يتطلبه الموقف الأمر الذى يجعل الاستناد الى منطق علمى لاتخاذ القرارات أمرا محتما •

ــ تطور شكل وبناء التنظيم الداخلى للمشروع الحديث وتعقـده انعكاسا للعديد من الوظائف الجديدة التى تنشأ استجابة لمتطلبات العمل ، ويؤدى هذا التعقد الى صعوبة عمليات الاتصال وتبادل المعلومات مما يؤثر على عملية الادارة واتخاذ القرارات •

ــ التطورات المستمرة فى النظم الاجتماعية والسياسية والثقـافية فى المجتمعات الحديثة وما يترتب عليها من تطلعات العاملين والمستهلكين وتعاظم توقعاتهم لما يجب على الإدارة ان تحققه لهم من منافع •

ــ التطورات العلمية والتكنولوجية الرهيبة والسريعة التى تخلق كل يوم جديدا فى أساليب الانتاج ووسائله مما ينعكس على خبرة الادارة وقدراتها ومن ثم أساليبها فى العمل •

كل تلك الأساليب مجتمعة تكفى لجعل مدخل الادارة بالتجربة والخطأ مخاطرة جسيمة وترفع من حيوية وأهميـة الاستناد الى منطق علمى منظم متكامل لاداء العملية الادارية • فاذا أضفنا الى ذلك أهمية دور

المنافسة وحركات السـوق وما تمثله من ضغوط حقيقية على الادارة لتوصلنا فى اعتقـادى الى تأكيد للمفهـوم الذى طرحنـاه فى البداية « ان الادارة العلمية هى المخرج لأزمة الادارة الحالية فى كثير من الدول النامية والأقل تقدما » .

مستويات الادارة

الآن وقد تردد استخدامنا لكلمة « الادارة » ينبغى أن نزيد الأمر ايضاحا ، ان هذه الصفة «الادارة» وان شملت أفرادا عديدين فى المنظمات الانتاجية وغيرها ، الا أن هؤلاء الأفراد لا يتساوون من حيث الأعبـاء والواجبات والمسئوليات من ناحيـة ، ولا من حيث السلطات وحقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى ، فأن « الادارة » تنقسم الى مستويات تعارف الكتاب على تقسيمها الى :

- مستوى الادارة العليـا .
- مستوى الادارة الوسطى .
- مستوى الادارة المباشرة .

ونبادر فنقول ان الخيط المشترك الأساسى بين هذه المستويات أنها جميعا تمارس وظيفة « الادارة » من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيـه والرقابة . ومع ذلك تختلف تلك المسئوليات من حيث :

- نطاق العمل الادارى الذى تمارسه .
- حجم المسئوليات التى تتحملها .
- مدى السلطات المخولة لهـا .

فالادارة العليا تتعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة ومن ثم هى تهتم بعمليات :

- تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى .
- رسم السياسات الشاملة .
- تصور خطط وبرامج الأمـد الطويل .
- توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمشروع .

ـ اعتماد الخطط والبرامج التى تعدها الادارة الوسطى ومجموعات الخبراء الاخصائيين •

ـ اتخاذ القرارات الأساسية (الاستراتيجية) فى شأن مجالات النشاط وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمشروع •

ـ المتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة •

ـ تقييم الانجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو اعادة تحديد الأهداف ورسم خطط وبرامج جديدة •

ويلاحظ أن مستوى الادارة العليا يمارس الى جانب الوظائف السابقة وظيفتين آخرين على جانب كبير من الأهمية والحيوية هما :

ـ تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المشروع من ناحية وبين المناخ وعناصر البيئة المحيطة من جانب آخر ، أى أن الادارة العليا هى حلقة الوصل بين المشروع وبين المجتمع •وبذلك تصبح مسئولية الادارة العليا تتبع ودراسة مواقف الوحدات الأخرى فى المجتمع واستنتاج انعكاسات تلك المواقف على المشروع (مثلا دراسة موقف الدولة وأجهزة التخطيط والرقابة المركزية) واتخاذ الاجراءات الادارية التى تضمن توافق أهداف وسياسات المشروع من ناحية وأهداف ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى•

ـ دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار فى كافة مجالات عمل المشروع وذلك من خلال تشجيع وتنمية عمليات البحث العلمى المنظم •

وتختص « الادارة الوسطى » بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الادارة العليا الى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ • أى أن الادارة الوسطى هى أداة الادارة العليا لوضع قراراتها الاستراتيجية موضع التطبيق العلمى وذلك من خلال عديد من القرارات التكتيكية (الاجرائية) التى تحول الخطط والأهداف الى نشاط وانجازات •

والادارة الوسطى تهتم أساسا باتتاج سيل متدفق من المعلومات والبيانات عن مجالات النشاط (الامكانيات والمعوقات) وتغذى الادارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها فى رسم الاستراتيجيات العامة للعمل • كذلك تهتم الادارة الوسطى بتوجيه النشاط اليومى والعمليات الجارية وتعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولا الى النتائج المستهدفة •

أى أن الادارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل ، وتمارس دورها التخطيطى فى مجال تخطيط العمليات والاجراءات ، كذلك فى مجالات التنظيم والمتابعة والتقييم فان نطاق اهتمام الادارة الوسطى أقل من نطاق اهتمام الادارة العليا (وان يكن أكثر اتساعا من نطاق اهتمام الادارة المباشرة) .

وتعمل الادارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بالمستوى الأعلى من جانب وبين المستويات الأدنى من المشروع من جانب آخر .

ويتصف أفراد الادارة الوسطى عادة بالمميزات الآتية :

- تغلب التخصص الفنى والمهنى .
- التركيز على الأنشطة ومجالات العمل الداخلية بالمشروع .
- تغلب الفكر التنفيذى على المنطق التخطيطى أى الاهتمام بالجانب التنفيذى أكثر من اعتبارات التخطيط .

وتعمل الادارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بالمستوى للمتخصصين والخبراء ذوى الاهتمامات المحددة بمجالات عمل دقيقة الأمر الذى تنشأ عنه عادة احتمالات التناقض والتضارب وتحتم بالتالى ضرورة التنسيق وتحقيق التقارب (وقد يكون من أهم الأساليب المتبعة فى هذا الصدد تشكيل اللجان المشتركة وعقد الاجتماعات الدولية لاحداث التقارب بين الأفراد المتخصصين) .

أما الادارة المباشرة فهى المستوى الذى تعهد اليه أعباء ادارة العمليات التنفيذية بالدرجة الأولى والى أعلى درجة من التفصيل . ومن ثم فان الجانب التخطيطى فى عمل الادارة المباشرة يقتصر على الحد الأدنى المتصل بتخطيط عملية التنفيذ والاشراف اليومى الدقيق على تطور سير العمليات . ونلاحظ أن درجة التخصص المهنى بين أفراد الادارة المباشرة تصل الى درجة عالية كما أن أغلبهم يقترب من مستوى المهارة الفنية للأفراد القائمين بالتنفيذ فعلا . وتمثل الادارة المباشرة خط الاتصال الأول بمواقع العمل الفعلى ومن ثم تكون على بينة تامة بمشكلات الأداء ومعوقات التقدم نحو الأهداف وتعمل على امداد الادارة الوسطى بتلك المعلومات الحيوية التى تستند اليها الأخيرة فى اعادة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحاتها الى الادارة العليا .

مجالات العمل الادارى

يسود اعتقاد خاطىء بأن الادارة العلمية يقتصر تطبيقها على مجالات الانتاج الصناعى التقليدية (ادارة المصانع) وحقيقة الأمر أن هذا وهم ليس له ما يؤكده • ان الادارة نشاط مطلوب لكل جهد انسانى ومن ثم فهى تشمل الأنشطة الآتية :

- النشاط الانتاجى الصناعى •
- النشاط الانتاجى الزراعى •
- مجالات الخدمات المرتبطة بالانتاج الصناعى والزراعى (بنوك ، تأمين ، نقـل تخزين •••) •
- مجالات الأنشطة الثقافية والاجتماعية •
- مجالات الأنشطة السياسية •
- مجالات العلاقات الدولية •
- مجالات الأنشطة العسكرية والحربية •
- مجالات النشاط الفردى (هوايات ، أعمال خاصة ••) •
- مجالات الأنشطة العائلية •

فى كل تلك المجالات (على تنوعها) نجد أن المنطق الأساسى فيها هو أن فردا (أو جماعة من الأفراد) يحاول (أو يحاولون) تحقيق أهداف مرغوبة باستخدام موارد متاحة فى ظل ظروف محددة (وهى المشـكلة الادارية الأساسية) • ومن ثم فانه فى كل تلك المجالات تصبح العملية الادارية (أو وظائف الادارة) ركنـا حيويا من أركان العمل لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة (أو أدنى تضحية ممكنة) • وليس من شك أن درجة تعقد المشكلات تختلف وتتباين فى مجالات النشاط المختلفة ومن ثم فان الأساليب الادارية المستخدمة لمواجهتها تتباين من حيث درجة التعقد والصعوبة ، الا أن منطق الادارة فيها جميعا واحد لا يتبدل •

مقومات المدير الفعال

فى ضوء تحليلنا السابق للادارة وعناصرها ومجالاتها (وهو تحليل يظهر أنها عملية ليستـ هينة فى الأقل ان لم تكن صعبة) لابد وأن يتبادر للذهن سؤال منطقى عن المقومات التى تصنع مديرا فعالا ؟ والمدير الفعال

أو الكفء هو الذى يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداما أمثل) .

والاجابة على هذا التساؤل كانت موضع جدل شديد بين أصحاب النظريات والمدارس الفكرية فى الادارة (شأنهم فى كل ما يتعلق بالادارة) ولسنا فى مجال استعراض تلك المبارزات الفكرية والملاحم الفلسفية ، ولكنا نعتقد (بحق) أن هناك أرضية مشتركة ينطلق منها هؤلاء الكتاب تحدد المقومات التالية للمدير الفعال :

— المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الادارة وأساليبها المستحدثة .

— القدرة الادارية ويقصد بها الدقة فى تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الادارية المناسبة فى مواقعها السليمة .

— القدرة القيادية ويقصد بها امكانية التأثير فى سلوك المعاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة .

— الاحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص (وليس بالضرورة التخصص المهنى التام) والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية (وليس بالضرورة القدرة على ممارسة العمل الفنى ذاته) تلك الصفات تتوفر استعدادات لاكتسابها وتنميتها عند أفراد كثيرين ومن ثم تصبح عملية خلق أجيال من العناصر الادارية الفعالة هى البحث عن عناصر يتوفر لها الاستعداد لاكتساب هذه المقومات ثم اخضاعهم لعملية اعداد وتنمية مخططة تستهدف اكسابهم مهارات وقدرات وصقل استعدادهم واستثارة ميولهم . ان عمليات التعليم والتدريب ، والممارسة المنظمة تكسب المدير المقومات الأساسية للنجاح فى العمل الادارى . ونعتقد بذلك أننا أجبنا أيضا على السؤال الذى طالما تردد وهو هل الادارة « موهبة » أم « خبرة مكتسبة » ؟ لا شك أن الادارة هى بالدرجة الأولى مهنة تمتهن لها أسس ومبادىء وأساليب لابد للفرد أن يحيط بها ويتدرب عليها ويكتسب المهارة المنظمة فى استخدامها بشرط توفر الحد الأدنى من الاستعداد الشخصى لديه لاكتساب تلك الخصائص المتميزة .

ماذا يفعل المديرون ؟

لعله من المناسب أن نضع تصورا محددا لعمل المدير يتمثل فى الآتى :

ـ أن المدير يبدأ عمله فعلا بدراسة المواقف المحيط به ومحاولة تبين أبعاده المختلفة • أن وصف الموقف (أو تقدير الموقف بالتعبير العسكرى) هى مهمة المدير الأولى •

ـ وبناء على المعلومات المتجمعة عن الموقف ، فان المدير لابد له من تحليل هذا الموقف فى محاولة لاستنتاج العوامل الأساسية المؤثرة وذات الأهمية فى تحديد نتائج عمل الادارة • ان تحليل الموقف عملية يستهدف منها المدير أساسا أن يميز بين :

(أ) العوامل والمتغيرات التى يمكنه السيطرة عليها والتـأثير فى مستواها والتحكم فى سلوكها (ونطلق على هذه المجموعة صفة الموارد أو الامكانات) •

(ب) العوامل والمتغيرات التى لا يمكنه السيطرة عليها والتى يصعب عليه التحكم فى سلوكها (وتلك نطلق عليها صفة القيود) •

ـ ويرتبط بتحليل الموقف أن يمتد اهتمام المدير الى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية واحتمالات التغير فيـه ، ومدى تناسب التغيرات المحتملة مع أهداف المدير • من ذلك يستطيع المدير اعـداد سياساته وخططه ليحقق التغير المرغوب فى أبعاد الموقف اعتمـادا على الموارد وأخذا فى الاعتبار القيود •

ـ والمدير يحاول بعد ذلك احداث التغيير المحدد من خلال قرارات مدروسة وباستخدام أساليب مساعدة (منها التحليل الحدى وبحوث العمليات) •

ـ ولا تنتهى مسئولية المدير باتخاذ القرار ، ولكنه يستمر فى متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات مع اعطاء الاهتمام الكافى لتتبع ما يحدث بالموقف من تغييرات وما تفرضه عليه تلك التغيرات من ردود فعل أو ما يمكن أن يلجأ اليه لمنع تلك التغييرات وتعديل مسار الأحداث •

تطور مفاهيم الادارة

أن الادارة فى الأســاس هى عملية انسانية منطقية ، فالانسان فى حياته اليومية يمارس العمل الادارى بالطبيعة دون أن يكون بالضرورة متخصصا فى علوم الادارة • وكمثال بسيط على هذه الحقيقة أنظر الى الرجل حين يريد شراء سلعة غالية الثمن كسيارة أو جهاز تكييف هواء على سبيل المثال ، تجده يمارس عملية ادارية بالدرجة الأولى كما يلى :

● هو يحدد ماذا يريد ... (تحديد الهدف) .

● هو يبحث فى السوق عن الماركات المختلفة ..(استعراض البدائل).

● هو يفاضل بين الأسعار ومستويات الجودة .. (المقارنة بين البدائل) .

● هو يختار سيارة معينة .. (اتخاذ القرارات) .

وثمة مثال آخر حين يريد الانسان قضاء اجازته السنوية نراه عادة يخطط لهذه الاجازة بتدبير نفقاتها المحتملة وتحديد انسب المواعيد لها ، ثم هو ينظم الاجازة وينسق احتياجاته ومعداته ، وهو يتابع تطورات الظروف ويراقب مدى ملائمة الاجازة الفعلية لتوقعاته عنها ، ثم هو فى النهاية يعمد الى تقييم التجربة ويحكم على مدى استمتاعه بها .

نخلص من ذلك الى أن الادارة باعتبارها عملية انسانية مساعدة للانسان فى تحقيق أغراضه وتأمين وصوله الى أهدافه هى قديمة قدم الانسانية ذاتها . ولكن بطبيعة الحال فان تعاريفها ومسمياتها لم تكن دائما كما هى الآن . فلقد عرف الانسان المنطق الأساسى فى الادارة منذ عهد قدماء المصريين الذين مارسوا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة عند بناء الاهرامات العتيدة ، كما عرف المصريون القدامى معنى التنبؤ والتخطيط لمستقبل عندما لجأ يوسف عليه السلام الى خزن الحبوب فى سنوات الرخاء توقعا للأزمة فى السنوات العجاف . وعرف العرب الاقدمون مفاهيم الادارة المنطقية واستندوا اليها فى تصريف شئونهم وكان للاسلام أثره الواضح فى غرس مفاهيم الادارة الحقيقية التى أسهمت فى اقامة بناء الدولة الاسلامية العظمى . وكان الخلفاء الراشدين قمما فى فهم حقيقة الادارة وفى تطبيقها بوعى وذكاء فى كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية .

ولعل تجربة محمد على فى حكم مصر هى خير دليل على وضوح الفهم للمعانى الصحيحة للعمل الادارى . فقد اتجه محمد على الى بناء دولة عصرية تقوم على مجموعة من المشروعات الكبرى فى مجالات الانتاج المتعددة .

وقد كانت مفاهيم الادارة اذن معروفة وموضع التطبيق بالخبرة والحدس الشخصى أكثر مما كانت مرتكزة على البحث العلمى والدراسة

الموضوعية ، وعلى ذلك فان تاريخ الادارة وتتبع تطورها يبدأ عامة من أوائل القرن الحالى حيث وضحت معالم محددة لأفكار ومبادىء الادارة تم تسجيلها فى كتابات منشورة ، كما وضحت أساليب وطرق للعمل الادارى تم تطبيقها بدرجات متفاوته من النجاح فى مشروعات الأعمال .

وسوف نركز فى الجزء الباقى من هذا الفصل على استعراض الملامح الرئيسية للتطور فى الفكر الادارى فى عصرنا الحديث .

حركة الادارة العلمية

وقد بدأت جذور هذه الحركة مع بدايات القرن العشرين حيث كانت التطورات الصناعية والاقتصادية فى الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول أوروبا الغربية فى بداية انطلاقتها الكبرى . وقد روج لافكار الادارة العلمية أحد المهندسين الأمريكين وهو فردريك تايلور الذى أثاره ما تعانى منه مشروعات الأعمال الصناعية فى ذلك الوقت من تدهور فى الانتاجية . وقد طرح تايلور فلسفته الادارية التى أطلق عليها تعبير الادارة العلمية وهى تتكون أساسا من المفاهيم الآتية :

- ضرورة الحصول على الدعم الكامل لأفكار الادارة العلمية من جانب رجال الادارة العليا فى المشروعات التى تنوى تطبيقها .

- احداث ثورة عقلية لدى الادارة والعمال على السواء ، بمعنى ضرورة تغيير المفاهيم القديمة واحلال أفكار متطورة محلها .

- الكشف عن أحسن طريقة ممكنة لأداء أى عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذى يجب أن يستغرقه الاداء .

- احلال التعاون بين الادارة والعمال محل الصراع والتناقض وذلك من أجل انجاح المشروع وتحقيق مصلحة الطرفين معا .

- اختيار أفضل العمال وأكثرهم مهارة وتدريبهم على طرق العمل المثلى .

- تطبيق مبدأ التخصص خاصة فى وظائف الاشراف ، ومن ثم تقسيم عمل المشرف الواحد بين ثمانية مشرفين يختص كل منهم بالاشراف على ناحية متخصصة فى العمل .

ــ البحث عن الأسلوب الأفضل لبدء تطبيق نظام الادارة العلمية وتحديد أنسب الأشخاص للاشراف على هذا التطبيق .

وقد كانت حركة الادارة العلمية تكرس استخدام المنهج العلمى فى تحليل المشكلات والبحث عن حلول لها ، كما أبرزت أهمية عملية القياس وضرورة ايجــاد مقاييس علمية لتحديد معدلات الأداء والحكم على كفاءة العاملين .

ولم يكن فردريك تايلور هو الوحيد الذى عمل على نشر فلسفة وأساليب الادارة العلمية ، بل أسهم معه آخرون أهمهم فرانك جيلبرت وزوجته ليليان . ويعود الى جيلبرت فضل تطوير رتنمية أفكار فردريك تايلور ووضعها فى اطار متكامل على شكل مجموعة من « النظم » ، كما أنه صاحب الفضل فى تطوير علم « دراسة الحركة » .

ومن جانب آخر ، فقد عاونت ليليان جيلبرت زوجها فى دراســاته كما أنجزت هى الأخرى دراسات هامة عن ظاهرة الاجهاد . حيث كان لتخصصها فى علم النفس أثره واضح فى ابراز الجوانب المعنوية فى الاجهاد الى جانب عناصره المادية .

وثمة مساهم ثالث فى تطور الفكر الادارى هو هنرى جانت الذى أسهم فى تطوير مفاهيم الادارة من خلال ابتكاره لنظم الحوافز التشجيعية للعمال ، كذلك فانه من رواد التخطيط الأوائل حيث كان له فضل تقديم أسلوب مبسط لاعداد البرامج هو ما يسمى خرائط جانت .

حركة العلاقات الانســانية

تبلورت هذه الحركة نتيجة للدراسات التى قام بها فريق من العلماء فى شركة ويسترن اليكتريك الأمريكية فيما بين عامى ١٩٢٧ و ١٩٣٢ لاختبار مدى تأثير ظروف العمل المادى على انتاجية العمال . فقد كانت الأفكار الشائعة وقتها بتأثير حركة الادارة العلمية أن الانتاجية تتوقف على ملاءمة ظروف الانتاج كالحرارة والتهوية والرطوبة والاضاءة وغيرها . ولكن تجارب شركة ويسترن اليكتريك أوضحت نتائج أخرى مخالفة تتركز فى أن الجو الاجتماعى للعمل وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة بين الادارة والعمال هى من أهم محددات الانتاجية . ومن ثم فقد ابتكر أصحاب اتجاه العلاقات الانســانية تعبيرا جــديداً هو الروح المعنوية

وأوضحوا أن ارتفاع الانتاجية أو انخفاضها يتحدد بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعمال أو انخفاضها .

وقد أسهمت حركة العلاقات الانسانية فى اثراء الفكر الادارى من خلال طرح أفكار ومبادىء هامة تتعلق بالجوانب الآتية :

- ان السلوك الانسانى هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية .

- ان القيادة الادارية هى من الأمور الأساسية المؤثرة فى سلوك الأفراد ، وبالتالى المحددة لكفاءتهم .

- ان الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعى المفتوح بين العمال بعضهم البعض ، وبينهم وبين رؤساءهم تسهم جميعا فى تطوير علاقات العمل بشكل ايجابى يؤثر فى الانتاجية .

- ان الادارة الديمقراطية هى الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الانتاجية ، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة فى الادارة وتفويض السلطة واللامركزية الادارية .

وقد تطورت مفاهيم العلاقات الانسانية أخيرا فى شكل نظرية سلوكية للادارة Behavioral Theory تهتم بدراسة وتفسير السلوك الانسانى على أسس علمية ، وبالتالى اكتشاف أنسب الأساليب الادارية للتنبؤ بسلوك الأفراد والسيطرة عليه . وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيسى هو أن السلوك الانسانى يعتبر المتغير الأساسى فى العمل الادارى ومن ثم فالادارة عملية سلوكية بالدرجة الأولى تستهدف التأثير على سلوك الأفراد لكى يعملوا على تحقيق الأهداف التى تسعى اليها المنظمات .

حركة اتخاذ القرارات وبحوث العمليات

وقد ظهرت هذه الحركة منذ أوائل الخمسينات الا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحاسبات الالكترونية وتفوق التكنولوجية الحديثة فى هذا المجال فى السنوات الأخيرة ، وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الادارية وبناء نماذج Models يتم من خلالها التوصل الى الحلول المثلى لتلك المشكلات . وقد تطورت أساليب متعددة فيما يسمى « بحوث العمليات »

Perations Research هدفهــا ترشيد عملية اتخاذ القرار التى تعتبر صلب الادارة وفقا لأنصار هذه الحركة .

خلاصة الأمر من تلك العجالة السريعة ، أن مفاهيم الادارة ومبادئها كانت ولا تزال محلا للتطور والتغيير بفعل تقدم العلوم واشتداد حاجة الانسان الى مزيد من المهارة والمعرفة الادارية لمواجهة المشكلات الادارية المتزايدة فى التعقيد والتشابك . كذلك فان هذه المفاهيم ستكون عرضة لتطورات وتغييرات كثيرة فى المستقبل مع كل تطور فى المعرفة الانسانية وفى ظروف العمل الانسانى بشكل عام .

وظائف الادارة

« ان الادارة هى تلك العملية التى تهدف الى تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة » .

وتتطلب هذه العملية قدرات ومهارات قيادية من جانب مجموعات المديرين المسئولين عن ادارة مشروعات الأعمال ، وذلك من أجل تجميع الموارد وتنميتها واستثمارها فى أحسن المجالات التى تدر أفضل أو أقصى عائد ممكن .

ولكى يتمكن المدير من تحقيق أهداف المشروع والوفاء بالتزاماته الاجتماعية والاقتصادية تجاه المجتمع وأصحاب رأس المال والعاملين ، فانه يقوم بأداء بعض الوظائف الرئيسية وهى :

- التخطيط .
- التنظيم .
- التوجيه .
- المتابعة وتقييم الأداء (الرقابة) .

ويطلق على هذه الأنشطة أو الوظائف الادارية تعبير «عملية الادارة» وذلك للتأكيد على عدة خصائص تميزها وتحدد أبعادها الأساسية وهى :

- ان هذه الوظائف الادارية متكاملة بحيث ترتبط كل منها بالأخرى تؤثر فيها وتتأثر بها ، وبالتالى لا يتحقق للمشروع أهدافه كاملة الا من خلال الأداء السليم لهذه الوظائف مجتمعة . كما أن الخلل والقصور فى أى منها يقلل من كفاءة وفعالية باقى الوظائف .

ـ تتصف الوظائف الادارية بالاستمرارية والتدفق ، فهى لا تتم مرة واحدة ثم تتوقف ، بل هى تؤدى بشكل مستمر ومتكرر خلال الزمن ، فالتخطيط مثلا عملية مستمرة ، وكذلك التنظيم والرقابة عمليتان مستمرتان بمعنى أن هناك اجراءات تنظيمية ورقابية تتخذ بشكل مستمر ومتكرر خلال حياة المشروع ، ان الاستمرارية فى العمل الادارى حقيقة أساسية تنبع من طبيعة مشروع الأعمال ذاته ، فهناك أهداف متجددة يسعى المشروع دائما الى تحقيقها ، كما أن هناك أساليب عمل جديدة تكتشف ، وامكانيات وموارد تنضب ، وأخرى تنمو وتزدهر ، كما أن العمليـــة الادارية تكتسب خاصية الاستمرار من تنوع المشكلات التى تواجه الادارة .

ـ تتصف العملية الادارية بالشمول ، فكل وظيفة من وظائف الادارة تشمل نشاطات المشروع وأبعاده جميعا والا يكتب لها الفشل ، فالتخطيط يجب أن يكون شاملا للانتاج والتسويق والشئون المالية مثلا ، كذلك التنظيم والمتابعة . وهذا الشمول فى العمل الادارة يجعله بمثابة الحلقة المكتملة الأبعاد ، ومن ثم فإن تعبير عملية الادارة يضفى معنى محددا على هذه الوظائف يعكس حقيقتها الشمولية التكاملية .

ـ تتصف الوظائف الادارية بالنظرة المستقبلية بمعنى أنها لا تهتم فقط بالمشاكل الحاضرة ، بل تمتد آفاقها الى فترات قادمة ، ومن ثم فان التنبؤ بالمستقبل وتقدير الاحداث والمشكلات المحتملة هما من العناصر الأساسية فى كل وظائف الادارة .

اثر السلوك الانسانى فى الادارة

لقد استعرضنا بعض المفاهيم الأساسية عن طبيعة العمـــل الادارى وحقيقة الأنشطة التى تمارسها الادارة فى المشروعات الحديثة ، ويجدر بنا أن نشير الآن الى حقيقة أساسية هى أن العمل الادارى يحقق أهدافه من خلال العمل الانسانى . فالمدير (وهو أحد المكونات الأساسية للعنصر الانسانى فى المشروع) يعتمد على أفراد آخرين فى تنفيذ الأعمال والمهام الواجب القيام بها للوصول الى أهداف المشروع .

ومن ثم فان الادارة والقدرة على الاحاطة بها يتطلب ضرورة التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع (وخارجه) وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال الادارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة .

ان الانسان ظاهرة متعددة الجوانب multi-dimensional تخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات • فالأفراد يختلفون فى القدرات والاستعدادات والمهارات ، كما أن أنماط السلوك المكتسبة learned behavior patterns تتباين الى درجة كبيرة من فرد لآخر •

ويمكن أن نعبر عن السلوك الانسانى باعتباره محصلة التفاعل بين :

ــ الانسان : الذى يتصف برغبات وتطلعات كما يهدف الى تحقيق أهداف خاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفاهيم وأفكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات •

ــ الموقف : وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد فى أى وقت من الأوقات • ويعبر الموقف situation عن الفرص opportunities المتاحة للفرد ، والقيود constraints التى يلتزم بها الانسان •

ومن ثم فاننا نعتقد أن الانسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص بشكل يحقق له رغباته ويوصله الى أهدافه ، وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف •

وأهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التى تواجهها الادارة فى تعاملها مع الانسان على اختلاف مستوياته فى التنظيم ، فالادارة تسعى الى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول الى النتائج المرغوبة • ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الادارة تلك المواقف ، وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الادارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم • كذلك فان أنواع القيود التى تفرضها الادارة تشكل عنصرا هاما فى تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الادارة منهم •

أى أننا نستطيع القول بأن قدرة الادارة على تحقيق ما تصبو اليه من أهداف تتوقف (جزئيا) على ما تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وأفعال •

ان العنصر البشرى (ممثلا فى أنماط السلوك المختلفة التى تصدر عن الأفراد فى المواقف المتباينة) يعتبر عاملا أساسيا فى تحديد نتائج العمل والنشاط فى مختلف المجالات الادارية • فالأنشطة الادارية المختلفة من

تخطيط ، اتخاذ قرارات ، تنظيم ، تكوين وتنمية القوى العاملة ، والمتابعة وتقييم الأداء تعتمد فى حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

اولا ــ مجموعة العوامل الفنية وتشمل :

(أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط .

(ب) التنظيم الداخلى للنشاط .

(جـ) الامكانيات المادية المستخدمة فى الأداء .

(د) أساليب وطرق الأداء .

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصفة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الادارى .

ثانيا ــ مجموعة العوامل الانسانية وتشمل :

(أ) قدرات ومهارات الأفراد العاملين فى تأدية النشاط .

(ب) رغبات الأفراد وادراكهم لأهمية النشاط .

ان الأداء الفعلى والممارسة الحقيقة لأوجه النشاط الادارى المختلفة ، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع ، يتوقفان الى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية :

كفاءة الأنشطة الادارية = عوامل فنية × عوامل انسانية (١)

العوامـــل الفنية = أساس نظرى + موارد مادية + أساليب عمل (٢)

العوامل الانسانية = القدرة على العمل × الرغبة فى العمل (٣)

وحين يصل بنا التحليل الى هذا المستوى ، يواجهنا سؤال هام هو : « ما هى الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الانسانية فى تحديد نجاح الادارة فى الوصول الى أهدافها ؟ » .

وسبيلنا الى الاجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود احدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف فى عمل الادارة . فاذا تصورنا أولا توافر العوامل الفنية دون الأفراد فلا شك أن النتيجة المتوقعة هى عدم القدرة على تحقيق أى من

النتائج المرغوبة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية • مثال ذلك حين تحصل احدى الشركات على معدات وآلات حديثة ولكنها تعجز عن توفير العمال الأكفاء المدربين على استخدام تلك الآلات ، ومن ثم تصبح تلك المعدات والآلات عديمة النفع • مثال آخر اذا تمكنت الادارة فى احدى الشركات من ابتكار أسلوب عمل متقدم (أى تكنولوجى جديد ومتقدم) فان مثل هذا الأسلوب الحديث للعمل لن يحقق أى فائدة اذا لم يوجد أفراد يقدرون على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ •

ونحن بذلك لا نقلل من شأن وأهمية الجوانب الفنيــة والمــادية فى الأعمال الادارية ، ولكننا نقرر الحقيقة البسيطة عن سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية فى العمل • ان التقدم الفنى أو المادى لا يتحقق الا من خلال الأداء الانسانى •

ونحن لو تصورنا موقفا مخالفا حيث يتوافر أفــراد من نوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الادارى المختلفة ، بينما تقصر الموارد المادية والأساليب الفنية المتاحة لهم ، فان العنصر الانسانى قــادر على تعويض هذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص فى الامكانيات والموارد • ان الانسان يتمتع بالقدرة على الخلق والابتكار والتفكير الخلاق حين تعترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة • والدليل على صدق هذا التحليل نجده فى تلك المواقف التى تتكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التى تصمد فى وجه قوى العدوان الأجنبى المدعمة بأحدث الآلات والمعدات ووسائل التخريب والتدمير • كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن فى فترات النمو الاقتصادى من تحقيق انجازات انتاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وامكانياتها التكنولوجية وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة والمبدعة • وبذلك نصل الى استنتاج أساسى سيكون ركيزة دائمة فى بحثنا عن دور السلوك الانسانى فى العمل الادارى ، هو **«ان الادارة تصــل الى اهدافها من خــلال العمل الانسانى ، وان سلوك الأفراد والجماعات التى تتعامل معهم الادارة هو من المحــددات الرئيسية والحاسمة لمــا تســتطيع الادارة تحقيقه مــن نتائج وانجازات »** •

ونحن حين نعيد النظر الى مكونات العملية الادارية ، نجد أن السلوك الانسانى يمثل عاملا مشتركا فى كل منها • فالتخطيط يتبلور فى الاختيار بين بدائل العمل ، ومن ثم فان كفاءة التخطيط وفاعليته يعتمد على نوعيات

الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون أيضا دورا أساسيا فى تحديد مستوى التنفيذ ودقته. ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الادارية الأخرى حيث يمثل الانسان العنصر الأساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط .

وحيث تختلف مجالات العمل الادارى وتتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الادارة ، فان السلوك الانسانى يصبح أكثر أهمية وخطورة فى تحديد النتائج المحققة ، فالمشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها ، تعتمد على الفئات الآتية من الناس .

- المديرون .
- الموظفون الفنيون .
- العمال (من مهن ومهارات مختلفة) .
- المستهلكون .
- الموردون .
- الوكلاء والموزعون .
- العاملون بالمشروعات الأخرى التى تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات .

ان كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق أهدافه فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ أى من القرارات الآتية :

- الاشتراك فى أعمال المشروع مع بذل الحد الأقصى من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة .
- الاشتراك فى أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد .
- الامتناع عن المشاركة فى أعمال المشروع .

ولا شك أن كفاءة وانتاجية المشروع ستختلف اختلافا جذريا بحسب نوع القرار الذى سيتخذه الأفراد . ونفس القول ينطبق على العمال أو المستهلكين ، فالمستهلك قد يسهم فى انجاح المشروع الى أقصى درجة

بالاقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات أو خدمات ، من ناحية أخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين فى أعمال المشروع محدودة أو معدومة تماما .

تلك الأهمية القصوى للسلوك الانسانى فى تحديد نتائج الأعمال الادارية تدعونا الى التساؤل كيف يمكن للادارة أن تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها ؟

لا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للادارة استخدامها فى توجيه السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل والانتاج منها :

- اختيار أنسب العناصر للعمل .
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب) .
- خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة .
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد .
- توفير الاتصالات الفعالة (أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات) .
- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم .
- اشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) فى تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم وتنفيذه .
- التدريب العلمى والتنمية المستمرة للعاملين .
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج فى الأداء.
- توضيح الاختصاصات وتحديد المسئوليات .

تلك هى بعض الارشادات التقليدية التى تذخر بها كتب الادارة ، ولكن السؤال الأهم هو كيف تستقر الادارة على اختيار واحد أو أكثر من تلك الحلول ؟ ان السبيل الى حسن استخدام العنصر البشرى فى العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الانسانى . ومن ثم نصل الى الاستنتاج الرئيسى الثانى فى دراستنا وهو **« حتمية دراسة وفهم السلوك الانسانى فى مواقع العمل حتى تتوافر للادارة القدرة على التنبؤ**

بانماط هذا السـلوك ، وبالتالى تتمكن من السـيطرة عليها وتوجيهها فى الاتجاهات المحققة للأهداف العامة » •

أى أن أهمية الأثر الذى يحدثه السلوك الانسانى فى أعمال الادارة ، يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة لـه من أهم واجبات الادارة الحديثة • اذ من خلال هذا الفهم تتمكن الادارة من توقع أنواع السلوك الانسانى فى مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم تتولى رسم السياسات الادارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة ادارية وانتاجية ممكنة •

مظاهر تأثير العنصر البشرى فى كفاءة المنظمات :

يتبلور تأثير العنصر البشرى فى أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد والجماعات العاملة أو المتعاملة مع المنظمات • ونقصد بأنماط السلوك تلك الأفعال والتصرفات التى يمارسها أعضاء المنظمة أو الأفراد المرتبطين بها أثناء محاولاتهم أداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو اشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى •

ويمكن تصنيف السلوك الانسانى من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها الى أقسام ثلاثة هى :

- سلوك معاون للمنظمة فى تحقيق أهدافها •
- سلوك مناقض لأهداف المنظمة ومعوق لنشاطاتها •
- سلوك محايد لا يؤثر سلبا أو ايجابا على كفاءة المنظمة •

والمثال على السلوك المعاون للمنظمة ما يمارسه المديرون والعاملون بها من جهود من أجل تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة والتغلب على ما يعترضها من عقبات وتطوير عملياتها • كذلك حين يقبل المستهلكون على شراء منتجات المنظمة أو الاعتماد على خدماتها فانهم يسهمون بسلوكهم هذا فى دعمها وتأكيد نجاحها ، وبنفس المنطق فان اسراع رجال الجمارك مثلا بالافراج عن شحنات السلع المستوردة لحساب منظمة ما هو مثال للسلوك المعاون •

أما السلوك المناقض فقد يصدر عن أعضاء المنظمة كما يصدر عن أفراد من غير أعضاءها • وتتمثل أشكال السلوك المناقض فى التكاسل أو التباطؤ فى العمل ، أو الامتناع عن بـذل كل الجهد الممكن أو تجنب

المشاركة الفعالة فى حل مشكلات المنظمة وابتكار أساليب متطورة للمساعدة فى التغلب على ما قد تعانيه من نقاط اختناق . والسلوك المناقض كما نرى ليس بالضرورة سلوكا معاديا بشكل ظاهر للمنظمة ، بل قد يتخذ شكل الامتناع عن تقديم الخبرة العالية والمهارة الفائقة التى يمتلكها الفرد أو حجب معلومات هامة مفيدة عن ادارة المنظمة . ولعل مثال لما نقول يبدو حين يمتنع أعضاء نقابة عمالية عن سداد الاشتراكات المفروضة عليهم أو يقاطعون ألوان النشاط الاجتماعى أو الثقافى التى تنظمها النقابة .

وفيما يتعلق بالسلوك الحيادى غير المؤثر فهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التى لا تسبب ضررا واضحا بالمنظمة أو أهدافها فى نفس الوقت الذى لا تقدم فيه معونة ايجابية ذات قيمة لهـا .

وبشكل عام تدلنا الدراسات السلوكية على أن السلوك الانسـانى الايجابى هو من أهم عـوامل نجاح المنظمات . على حين يقف السلوك المناقض حجر عثرة فى سبيل تقدمها وبلوغها أهدافها .

ومن المعروف نتيجة لتلك الدراسات السلوكية (١) ان الانسان حين يتصل بمنظمة ما فانه عادة يتخذ أحد قرارات ثلاث :

القرار الأول : أن يشارك فى نشاطات المنظمة بشكل ايجابى .

القرار الثانى : أن يكتفى بالعضوية ولا يشارك فى أعمـال المنظمة بشكل ايجابى .

القرار الثالث : أن يعمل على افشال نشاطات المنظمة .

ولا شك أن الفرد اذا اتخذ أيا من القرارين الثانى أو الثالث فانه بذلك يناقض مصالح المنظمة ويعمل على تقويض كفاءتها .

ومن ناحية أخرى أوضحت دراسات سلوكية تالية ان هناك تناقضا جذريا بين حاجات الانسان العادى وبين متطلبات العمل فى المنظمات الحديثة الأمر الذى يترتب عليه احبـاط وشعور بالفشـل من جانب الأفراد ، ومشكلات واحتمالات الفشل والتدهور بالنسبة للمنظمة (٢) .

---

(1) March, J. and Simon, H., Organizations. N.Y. : Wiley and Sons ,1958.

(2) Arghris, C., Personality and Organization, N.Y. : Harper, 1967. Motives

طبيعة المشكلة السلوكية :

يمكن تركيز وصف المشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة فى أنها المواقف التى تواجه فيها المنظمة سلوكا مناقضا لأهدافها من جانب بعض أعضاءها أو من المتعاملين معها • كذلك يمكن تصور المشكلة السلوكية حين تواجه المنظمة سلوكا غير معاون من جانب بعض الأعضاء فيها أو المتعاملين معها • وأخيرا ، فان السلوك الحيادى أو السلبى قد يمثل هو الآخر وجها ثالثا للمشكلة السلوكية اذا كانت السلبية تعنى ضياع فرص مفيدة للمنظمة أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها •

ومما يزيد فى حدة المشكلة السلوكية ، أن السلوك غير المتعاون أو المناقض أو الحيادى لا يصدر فى كل الأحيان عن فرد واحد ، وانما قد يتخذ شكل سلوك جماعى يتبناه أفراد عديدون • وهنا تتفاقم المشكلة السلوكية اذ أن التفاعل بين الأفراد والجماعات يكون لـه تأثير فى ازكاء روح المقاومة أو عدم التعاون ، ومن ثم يزيد فى درجة تناقض السلوك ، أو يتمكن من تحويل سلوك حيادى الى سلوك مناقض • كما قد ينتج عن هذا التفاعل تحويل سلوك معاون الى مناقض أو حيادى •

وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد التحدى الذى يواجه المنظمات الحديثة فى تعاملها مع السلوك الانسانى كما يلى :

- تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار فى نفس الاتجاه الايجابى المحابى لأهدافها وسياستها • والمنظمة فى سبيل تحقيق هذه الغاية تجد نفسها ملزمة عادة بتقديم حوافز مادية ومعنوية مختلفة تتعادل من وجهة نظر الأعضاء المتعاونين مع ما يبذلونه من جهد وما يتحملونه من مشاق فى سبيل مواصلة سلوكهم المعاون للمنظمة •

- تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم الى متعاونين • بمعنى أنها تحاول اقناع أصحاب السلوك السلبى غير المؤثر بالمشاركة فى نشاطاتها والاسهام من أجل تحقيق أهدافها ، ومن ثم يتحول سلوكهم الى الايجابية والتعاون • ولا شك أن المهمة هنـا صعبة وتحتاج الى دراسة وتحليل لأسباب اعراض هؤلاء الأفراد عن معاونة المنظمة ، والعمل على ازالة تلك الأسباب وهى عمليـة تحتاج عادة الى بذل كثير من الجهد من جانب المنظمة •

وثمة محاولة أخــرى تلجأ اليها المنظمة حين يصعب عليها اكتساب ثقة المحايدين واستقطاب تعاونهم الايجابى • فى تلك الحالة تتجه المنظمة الى محاولة حماية هؤلاء المحايدين من أن يتحولوا الى سلوك مناقض لها ومعوق لأهدافها بتأثير التفاعل الاجتماعى مع جماعات الرفض داخل المنظمة أو خارجها ، بمعنى آخر أن جهود المنظمة فى مثل هذا الموقف تتجه الى الاحتفاظ بحياد هــذه الفئة من الأفراد والجماعات وتحول دون انقلابهم عليها •

ـ تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله الى سلوك محايد أو سلوك معاون • ومن الواضح أن التغلب على السلوك المعادى للمنظمة وتحويله الى سلوك ايجابى يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التى تتطلب التعامل مع عــدد كبير من العوامل والمتغيرات ــ كما أنه يستغرق وقتا طويلا اذ غالبا ما تكون أسباب ودوافع السلوك المناقض كامنة وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته •

وثمة مدخل آخر يساعدنا فى تفهم المشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة • ويتضح هذا المدخل اذا تأملنا فى خصائص السلوك الانسانى والتأثيرات المحتملة لتلك الخصائص على اتجاهات السلوك فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها •

ويتصف السلوك الانسانى عادة بالآتى :

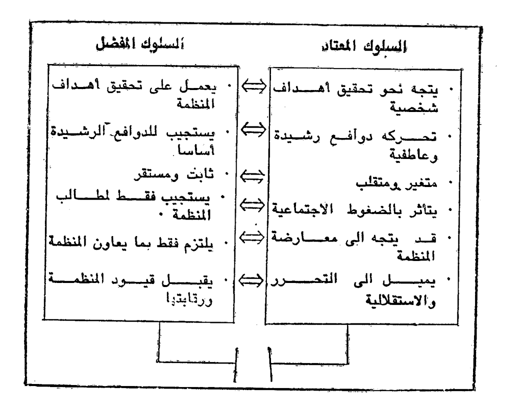
ـ السلوك الانسانى هادف الى تحقيق نتائج معينة • وتطرح هذه الخاصية احتمال وجود تناقض بين الأهداف التى يسعى اليها الفرد من سلوكه ، والأهداف التى تعمل المنظمة على تحقيقها •

ـ السلوك الانسانى تحركه دوافع Motives متنوعة ومتغيرة • وهذه الدوافع بعضها رشيد يعتمد على المنطق والتدبر الموضوعى ، والبعض الآخر عاطفى يستند الى المشاعر والانفعالات غير الرشيدة ، ومثل هذه الدوافع الأخيرة تهدد باحتمالات التناقض مع متطلبات العمل بالمنظمة وما تفرضه من قيود ونظم •

ـ السلوك الأنسانى متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والدوافــع المحركة له • والتغيير فى السلوك يطرح أمام المنظمة مشكلة التنبؤ

والتوقع • فاذا أخطأت التقدير كانت النتيجة صدام بين قرارات أو مواقف المنظمة وبين حركة السلوك الانسانى •

وفى ضوء تلك الخصائص نستطيع أن نقارن بين النمط المعتاد للسلوك كما يصدر عادة عن الانسان المتوسط من ناحية ، والسلوك الذى تفضله المنظمات وتسعى الى استثارته لدى الأفراد المتصلين بها من ناحية أخرى•



تباين النمط السلوكى المعتاد عن النمط المفضل لــدى المنظمــات

من الشكل السابق تتضح لنا أبعاد جــديدة للمشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة ، والأبعاد الجديدة هى :

ـ مشكلة التعرف على العوامل والمتغيرات التى تتحكم فى أنماط السلوك الظاهرة والمشاهدة وتحليل العلاقات بينها بحيث تتوصل الى فهم واضح وتفسير سليم للبظاهر والأنماط السلوكية السائدة • ومشكلة الفهم هذه تمثل بداية التساؤل العلمى الهادف الى استجلاء غموض النفس

البشرية واستيضاح أغوارها العميقة من خلال تحديد أهم المتغيرات الدافعة للسلوك والمسببة لـه .

- مشكلة التنبؤ بما يمكن أن يصير اليه السلوك الانسانى لأفراد وجماعات المنظمة وأولئك المتعاملين أو المتصلين بها . ان أنماط السلوك المحتملة تتنوع وتتباين بسبب تعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير فى تحديدها، وبسبب طبيعة التقلب التى يتصف بها السلوك الانسانى بشكل عام .

- ولا شك أن البعد الأهم فى المشكلة السلوكية هو تباعد الأنماط المعتادة للسلوك عن النمط الأمثل الذى تفضله المنظمات نظرا لتوافقه مع متطلبات تحقيق أهدافها . وبالتالى فان الرغبة فى السيطرة على السلوك الانسانى والتحكم فى مساره بحيث يتوافق والنمط الأمثل المستهدف من جانب المنظمات ، هى قمة المشكلة السلوكية التى تتجه كل الجهود للمعاونة فى حلها .

اسباب تعقد المشكلة السلوكية :

أوضحنا أن المشكلة السلوكية تمثل التحدى الأعظم الذى يواجه المنظمات الحديثة ، وأن تلك المنظمات التى تستطيع ايجاد صيغة ملائمة لمواجهة هذا التحدى ، هى التى تتمكن من تحقيق أهـدافها والتمتع بدرجات متعالية من الكفاءة والازدهار . ولكن هناك أسباب عديدة تجعل تلك المشكلة على درجة عالية من التعقد بحيث يصبح حلها على أساس موضوعى مجالا لـكثير من الجهد والبحث والتحليل وهى أمور تحتاج الى خبرة متخصصة وتأهيل علمى خاص . ومن أهم أسباب تعقد المشكلة السلوكية ما يلى :

- تعدد العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الانسانى وتداخلها فى تفاعل مستمر الأمر الذى يجعل الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدة عملية قد تبـدو مستحيلة فى بعض الأحيان . فالى جانب الـدوافع والاتجاهات الفردية والخبرات والتجارب الذاتية للانسان وأساليبه فى الفهم والادراك ، هناك مؤثرات اجتماعية تنبع من ضغوط الأسرة والأصدقاء والزملاء وكل من يتصل بهم الانسان فى حياته الخاصة والعامة . وكذلك فان سلوك الانسان يمثل ناتجا جزئيا لتأثير عادات وتقاليد وأعراف تسود فى المجتمع الذى يعيش فيه وتلزمه بأنماط من السلوك المقبول اجتماعيا .

- صعوبة قياس المتغيرات المحـددة للسلوك . ان الدوافع والاتجاهات وأساليب الادراك وغيرها من الخصـائص النفسية للانسان لا تخضع لفكرة القياس بسهولة كما هو الشأن بالنسبة للمظاهر أو الخصائص المادية له . ومن ناحية أخرى ، فان التفاعلات الاجتماعية وأثر المتغيرات الحضارية برغم خطورتها فى تحديد سلوك الأفراد والجماعات ، الا أنها غير واضحة الأبعاد بحيث يمكن قياسها بدرجة كاملة من الدقة . وليس معنى هذا استحالة عملية القياس فى الدراسات السلوكية ، ولـكن ما نقصده هو ابراز الصعوبة التى يقابلها من يتصدى لقياس المتغيرات السلوكيـة بالنسـبة للقائمين بدراسة وقياس المتغيرات والظواهر الماديـة (١) .

والى جانب السببين السابقين وبرغم التقدم العلمى فى طرق البحث وأدوات القياس وأساليب الاحصـاء التى مكنت من تجنب المشكلات الناشئة عن تعدد المؤثرات السلوكية وصعوبة قياسها ، الا أن سببا ثالثا لايزال يعمل على جعل الدراسات السلوكية أمرا معقدا ومحفوفا بالمخاطر . ذلك السبب هو تغلغل التفكير الذاتى والرؤية الشخصية للباحثين حين يتعرضون بالدراسة والتحليل لمشكلات سلوكية تكون لهم آراء معينة ونظريات محددة بالنسبة لها . ان من أخطر ما يهدد سلامة البحوث والدراسات السـلوكية ودقة النتائج التى قـد تنتهى اليها هو الانغماس الشخصى للباحث فى المشكلة بحيث يصبح طرفا فيها بلا شعور واع منه . واذا حـدث مثل هـذا الأمر تصبح اجراءات البحث كلها وما يمكن أن يسفر عنه من معلومات ونتـائج مصطبغة بالتحيز الشخصى للباحث .

واذا كان العلم الحديث قد اكتشف احتمالات هذا الخطأ وأورد من الطرق والضمانات ما يـكفل تخفيضه الى الحـد الأدنى ، الا أن استخدام مثل هذه الطـرق والضمانات يقتصر على الباحثين المتخصصين الذين يلتزمون بمنهج العلم ومنطقه . ولكن الخطورة تكمن فى هؤلاء غير المختصين من رجال الادارة والمسئولين عن المنظمات المختلفة الذين يهتمون بالمشكلة السلوكية بحكم وظائفهم ويدخل تحليلها والبحث عن حلول لها ضمن واجبات هذه الوظائف . فى مثل حالات هؤلاء المديرين

(1) Thurstone, L., Theory of Attitude Measurement. Psychological Bulletin, 36, 1929, pp.222—241.

يكون الخطر الأكبر اذ يعمدون الى تفسير المظاهر السلوكية المشاهدة اعتمادا على منطق شخصى مجرد معتمدين على خبراتهم الذاتية وتجاربهم وتحيزاتهم الخاصة . ويصلون من كل هذا الى استنتاجات ومن ثم قرارات قد يكون لها أوخم العواقب على كيان المنظمة ومناخ العلاقات الانسانية بها . وبالتالى تتردى الكفاءة وتتهدد بقاء المنظمة .

— وثمة أسباب أخرى تسهم فى تعقيد المشكلة السلوكية وجعل دراستها عملية شاقة نسبيا . ويبن هذه الأسباب ما يلى :

(أ) تقلب السلوك وعدم ثباته وتجدد العوامل والدوافع المحركة له.

(ب) تباين أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثر معين وذلك نتيجة لأختلاف المواقف النفسية والاجتماعية للأفراد .

(جـ) تشابه أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثرات مختلفة وذلك نتيجة لتشابه التكوين النفسى والاجتماعى لبعض الأفراد .

من العرض السابق نخلص الى عدد من الحقائق الأساسية فى دراستنا نوجزها فيما يلى :

اولا : تلعب المنظمات دورا هاما فى حياة المجتمع الحديث اذ تسيطر على مقدراته الاقتصادية والسياسية والثقافية .

ثانيا : تعتمد المنظمات اعتمادا رئيسيا على العنصر البشرى ومن ثم يمثل سلوك الأفراد والجماعات عاملا هاما فى تحديد الكفاءة الحقيقية لتلك المنظمات .

ثالثا : يتصف السلوك الانسانى بخصائص وسمات ويتخذ أنماطا ليست جميعا مما يخدم أهداف المنظمة وبالتالى فان جانبا من العقبات التى تعترضها ينشأ عن هذه الأنماط السلوكية غير المتوافقة .

رابعا : تتخذ المشكلة السلوكية أبعادا شديدة الأهمية وهى تمثل التحدى الأكبر الذى يواجه المنظمات الحديثة نظرا لما تتصف به من تعقد وتداخل . وبالتالى تصبح الدراسة العملية الموضوعية للسلوك الانسانى مطلبا جوهريا من أجل معاونة المنظمات فى السيطرة عليه وتوجيهه بما يتناسب وأهدافها .

تطور محاولات علاج المشكلة السلوكية (١) :

كانت المشكلة السلوكية دائما محل الاهتمام وموضع الدراسة من جانب كثير من العلماء فى مجالات العلـوم الاجتماعية المختلفة ، وقد اختلفت النظريات والتفسيرات التى قدمها هؤلاء العلماء فيما يتعلق بأصول هذه المشكلة وعوامل استمرار وجودها ، ومن ثم تباينت الحلول المطروحة وتناقضت فى بعض الأحيان •

وفى مجال ادارة المنظمات تمر محاولات عـلاج المشكلة السلوكية بمراحل مختلفة يمكن تركيزها كالآتى :

*** المرحـلة الأولى :**

ويكون الميل فى تلك المرحلة الأولى التى تشهد عادة قيام المنظمات الحديثة الكبيرة متجها الى تجاهل المشكلة السلوكية وتعمد اخفاء مظاهرها والتقليل من شأنها • وتسود فى تلك المرحلة أفكار عن الانسان وطبيعة سلوكه تقترب به من الآلة وتنظر اليه نظرة آلية ومادية بحتة • وعادة يكون المحرك الأساسى للسلوك الانسانى فى اعتقاد مديرى المنظمات فى تلك المرحلة هو الدافع الاقتصادى الرشيد • وبالتالى فان كل تصرفات الانسان ومظاهر سلوكه تفسر على أسس اقتصادية مادية • وفى ضوء هذا التفسير تكون الحلول المطروحه لعلاج المشكلة السلوكية هى استخدام الحوافز والمغريات الاقتصادية والمادية لتوجيه السلوك الانسانى واخضاع الأفراد والجماعات لمطالب المنظمات وقواعدها •

ولا تشهد تلك المرحلة عادة محاولات جادة لدراسة أنماط السلوك الانسانى وتحليلها والتعرف بموضوعية على دوافعها ، ولكنها تتسم بالاعتماد الشديد على الخبرات والمعتقدات الشخصية المتحيزة للقائمين على ادارة المنظمات • ويكون هؤلاء خاضعين غالبا لتأثير الفلسفات المادية التى انتشرت منذ القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر • كما يقعون تحت تأثير الانبهار بامكانات الآلة وما تستند اليه من علوم طبيعية تمكنت من السيطرة على المفاهيم والمعتقدات فى عصر الثورة الصناعية وما تلاها والتحول الحضارى نحو مستويات أعلى للمعيشة المادية للبشر •

---

(١) يعرض المؤلف هذه التطورات بشكل عام ومجرد دون أن يلتزم بأحداث مجتمع معين نظرا لعمومية المشكلة وتماثل مراحلها فى المجتمعات المعاصرة .

*** المرحلة الثانية :**

وتشهد تلك المرحلة مظاهر متنوعة واضحة للمشكلة السلوكية تكون أشد وأقسى فى آثارها على المنظمات مما كان عليه الحال فى المرحلة الأولى. ويتضح للجميع أن تجاهل المشكلة ليس ممكنا فالانسان قادر على فرض وجوده والضغط على من يتجاهلونه لاجبارهم على التفكير فى مشكلاته والتماس الحلول لها .

وتحت ضغط الاحساس بالمشكلة وآثارها المدمرة ، وفى ضوء ادراك فشل أسلوب التجاهل أو التماس الحلول من واقع الخبرات الشخصية المحدودة لبعض المسئولين فى المنظمات ، تكون بداية الاتجاه نحو العلم للبحث عن تفسير سليم وموضوعى وبالتالى اكتشاف حلول بناءة للمشكلة بما يخفف عن المنظمات ويعاونها فى اجتياز الصعاب وتخطى العقاب الناتجة عن تراكم المشكلات السلوكية عبر سنوات طويلة .

وعادة تتجه أنظار المتطلعين الى حل المشكلة السلوكية نحو علوم اجتماعية بذاتها عرفت تاريخيا باختصاصها بتناول جوانب من تلك المشكلة وأهمها علم النفس وعلم الاجتماع .

ولكن هذه المرحلة الثانية تعانى عادة من الاتجاهات المتطرفة فى محاولة حل المشكلة السلوكية بأسرع وقت ممكن . وهى تعانى أيضا من شعور المسئولين عن المنظمات بنوع من الاحساس بالذنب نتيجة لتجاهلهم السابق للمشكلة وادراكهم للحرمان والعنت الذى أصاب الأفراد والجماعات لسنوات طويلة . لذلك نجدهم ينطلقون تحت شعارات براقة أهمها « العلاقات الانسانية » فى محاولة ارضاء الأفراد واكتساب ثقتهم من خلال تقديم ألوان من الخدمات والمزايا وأشكال العطاء والهبات غير المرتبطة منطقيا بدرجة اسهام هؤلاء فى تحقيق أهداف المنظمة .

ونظرا لهذا التجاوز فى محاولة استرضاء العنصر البشرى تتعقد المشكلة السلوكية بدلا من أن تتجه الى حل سليم لها . ففى تلك المرحلة يطفو على سطح العلاقات بين المنظمة وأعضاءها نمط جديد من السلوك الانسانى يتسم باللامبالاة وعدم الاكتراث بأهداف المنظمة اعتمادا على الضعف البادى فى موقفها ومحاولاتها المستمرة لاسترضاء الأفراد والجماعات بها . ويتطور هذا السلوك اللاملتزم ليصبح حالة من الابتعاد المتعمد عن الاسهام فى العمل من أجل أهداف المنظمة . وعادة تصل هذه

المرحلة الى قمتها حين يدرك القائمون على أمور المنظمات خطأ الأسلوب المستخدم فى ادارة العلاقات الانسانية وحل المشكلة السلوكية وضرورة البحث عن منطق آخر أكثر تكاملا وموضوعية لتحليل تلك المشكلة وارساء حلها على أساس سليم •

*** المرحلة الثالثة :**

وفى هذه المرحلة يتجه اهتمام المنظمات الى البحث عن علاج علمى للمشكلة السلوكية بالالتجاء الى العلم المختص بدراستها وهو ما يطلق عليه « علم السلوك The Science of Behavior » وقد شاع التعبير عن علم السلوك باسم « العلوم السلوكية » التى تتبدى أساسا فى ثلاثة علوم أساسية هى علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم دراسة الأجناس (الأنثروبولوجيا) • والى جانب تلك الفروع الأساسية من المعرفة الانسانية ، فان العلوم السلوكية تمتد لتشمل بعض جوانب أجزاء من علوم أخرى كالاقتصاد ، والسياسة ، والقانون ، والتاريخ ، وعلوم الادارة •

وتختص العلوم السلوكية بالدرجة الأولى بتجميع وتحليل المعلومات عن « السلوك الانسانى » بهدف التعرف على محدداته والعوامل المؤثرة فى نشأته وتطوره واستمراره ، ومن ثم فهى تستطيع الاسهام فى التنبؤ بأنماط السلوك المحتملة الأمر الذى يجعل فى الامكان التحكم فى توجيه هذا السلوك والسيطرة على مساره •

وتتميز العلوم السلوكية بصفة التكامل والشمول ، اذ أنها تتبلور فى صورة جماعية تستمد من العلوم المكونة لها مبادىء ومفاهيم تتكامل معا لتكوين اطارات أكثر تحديدا ووضوحا وأعلى قدرة على تفسير الظواهر السلوكية مما هو متاح لأى علم من مكوناتها منفردا •

وفى هذه المرحلة الثالثة تخضع دراسة المشكلة السلوكية لمنهج علمى واضح ، وتستخدم أساليب القياس الموضوعية لتحديد أبعاد المتغيرات السلوكية ، وتكون القرارات الهادفة الى التخفيف من المشكلة أو علاجها تماما مستمدة من نماذج Models فكرية متكاملة تستند الى فهم شامل لحقيقة الانسان •

وبصفة عامة ، فان المنظمات والمجتمعات الانسانية تمر عادة فى مثل هذه المراحل الثلاثة وبنفس التتابع المطروح سابقا حين تقترب من محاولة فهم وتحليل أى مشكلة تصادفها • ولا شك أن هذا التدرج الطبيعى يتفق

مع منطق نشأة العلوم وتطورها . ونستطيع القول بأن منظمات مختلفة فى كثير من المجتمعات لا تـزال حتى الآن فى المرحـلة الأولى من حيث أسلوب معالجتها للمشكلة السلوكية ، بينما تخطت منظمات أخرى فى ذات المجتمعات تلك المرحلة وانتقلت الى المرحلة الثانية . أما المرحلة الثالثة فهى وان كانت تمثل الوضع السائد فى بعض المنظمات المتطورة والمتقدمة فى قليل من دول العالم الا أن غالبية المنظمات لم تصل اليها بعد . ولعل هذا الوضع يعود الى سببين رئيسيين :

الأول : أن المسئولين عن تلك المنظمات لايزالون يؤمنون بجدوى منطق المعالجة الجزئية للمشكلة المستندة الى واحد من علوم السلوك المتخصصة .

والثانى : أن العلوم السلوكية ذاتها لاتزال فى مرحلة التطور والنمو ، ولم تتكامل بعد فى صورة كلية واضحة ومحددة [1] .

وخلاصة ما نصل اليه من تحليلنا للمشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة أن المدخل السليم لعلاجها هو بالاعتماد على منهج ومفاهيم العلوم السلوكيـة .

---

(١) لعل ما يؤكد هذا السبب ذلك الاختـلاف السائد حتى الآن بين العلماء السلوكيين حول ماهية العلوم السلوكية وحقيقة الموضوعات التى تشملها . راجع فى ذلك :

Berelson, B. (ed.) The Behavioral Sciences To day, N. Y. : Basic Books, 1963.

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - يقول البعض أن التطور التكنولوجى الهائل الذى يشهده العالم الآن يقلل إلى حد بعيد من تأثير سلوك البشر العاملين فى المنظمة على الانتاج ، ومن ثم فإن مشكلة ادارة المنظمات الحديثة أبسط كثيرا مما كانت عليه سابقا . ما رأيك ؟

٢ - تتكون الإدارة فى أى منظمة من مستويات أساسية ثلاث ، هى الإدارة العليا ، الادارة الوسطى ، والإدارة التنفيذية (الأدنى) ، وتقول نظريات الإدارة التقليدية أن نمط العلاقات الأساسى بين هذه المستويات الثلاث هو أن تتدفق القرارات والأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى الى الاوسط فالأدنى ↓ ، بينما تصعد من الأدنى إلى الأوسط ثم الأعلى التقارير والمعلومات والشكاوى وقليل من المقترحات والأفكار ↑ . ما رأيك فى هذا المفهوم فى ضوء دراستك للعلوم السلوكية ؟

٣ - اختلفت - ولا تزال - مدارس الإدارة الفكرية ، فمنها من يصور العملية الإدارية على أنها سلسلة متعاقبة من الوظائف (ماهى ؟) ، ومنهم من يراها فى الأساس عملية اتخاذ قرارات ، بينما يروج أنصار المدخل الإنسانى فى الإدارة أنها بالدرجة الأولى عملية تعامل مع البشر وإقامة علاقات إنسانية معهم . فأى الآراء يتفق مع حقيقة الأمر فى رأيك ؟

٤ - تعمل الإدارة فى ظل قيود تجعلها غير قادرة على تحقيق كل ما تريد أوقد تمنعها فى أحيان من اتخاذ قرارات وتحركات معينة . ما هى فى رأيك أهم القيود الضاغطة على الإدارة فى العادة ، وما مصادرها ، وكيف تتعامل معها الإدارة ؟

٥ - لم تعد « **الادارة** » عملية اجتهادية يبرع فيها أصحاب الذكاء العالى أو « **الموهوبون** » كما كان يشاع سابقا ، ولكنها الآن عملية **علمية لها مبادىء واسس ، ووسائل وادوات** تحتاج إلى **دراسة وتعليم وتدريب** . ناقش هذه القضية مبينا تأثيرها على أسلوب المنظمات الحديثة فى اختيار وإعداد المديرين .

٦ - من هو المدير الناجح ؟ وما هى معايير الحكم على نجاح المدير ؟ سؤالان يثيران كثيراً من الجدل والنقاش فى محيط مدارس الإدارة الفكرية . هل لديك إجابة ؟

٧ - تطورت مفاهيم ونظريات الإدارة عبر سنوات طويلة ، ولكن يمكن القول أن محل التطوير الرئيسى فى مفاهيم الإدارة كان هو نظرتها إلى الانسان وأسلوب التعامل مع السلوك الإنسانى فى مواقع العمل . ناقش هذه القضية موضحا موقف الإدارة المصرية الآن منها .

٨ - تهدف الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة إلى تزويد الطلاب بكم هائل من المعلومات والمعارف والمفاهيم فى مختلف فروع التخصص العلمى . ولكن يدعى البعض أن ما يحتاجه الفرد لكى ينجح فى حياته العملية (فى العمل) هو أن تكون لديه **مهارات وقدرات** يستخدمها فى حل مشاكل العمل وهى أمور لا يوفرها التعليم فى الجامعات وغيرها .

ناقش هذه القضية من زاوية تأثيرها على منطق الإدارة عن عمل فى محاولة حل مشكلات خريجى الجامعات الباحثين .

مشكلة سلوكية

إليك بعض المعلومات عن موقف يتكرر عادة فى المحيط المصرى - كما قد يتكرر فى بلدان أخرى فى العالم - والمطلوب تحليل هذه المعلومات بغرض :

أ - بيان هل توجد مشكلة سلوكية وتحديد الطرف الذى يعانى من هذه المشكلة فى حالة وجودها .

ب - تحليل أسباب المشكلة ومقترحات علاجها من وجهة نظر كل من طرفيها .

التحق (...) بكلية الحقوق باحدى الجامعات ، وعلى مدى سنوات الدراسة الأربع كان دائما متميزا فى أداءه ويحقق مستويات عالية من تقديرات النجاح . وخلال سنوات الدراسة كان أيضا من أبرز الطلاب فى الأنشطة الاجتماعية والثقافية وانتخب رئيس لاتحاد جامعته لسنتين متواليتين . ورغم هذه المزايا إلا أنه بعد أن تخرج بتقدير عام جيد جدا وترتيب متقدم على أفراد دفعته ، فقد واجه مشكلة البطالة حيث اضطر للانتظار أربع سنوات أخرى حتى حصل على وظيفة بإحدى المصالح الحكومية عن طريق وزارة القوى العاملة . وفى اليوم الأول للعمل اكتشف أنه عين ضمن أربعين آخرين . وأنه لا يوجد لهم أماكن للجلوس ولا عمل لهم فعلا .

الفصل الثانى

التعريف بالعلوم السلوكية

لقد ازداد الاهتمام فى الوقت الحالى بدراسة وتطوير العلوم السلوكية الى حد جعلها ترقى الى مستوى العلوم الطبيعية التقليدية . لقد أصبحت مشكلات السلوك الانسانى فى مجالات الحياة المختلفة من الشدة والخطورة بحيث اتجه العديد من المسئولين عن التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة الى طلب العون والمساعدة من العلماء المتخصصين فى دراسة السلوك الانسانى . ان مشكلات العلاقات الانسانية فى الصناعة الحديثة تقوم مثلا حيا على ضرورة وجود أساس علمى سليم لتفسير وتوضيح أبعاد السلوك الانسانى والتنبؤ بـه . ان الادارة الصناعية الحديثة حيث تهدف الى الافادة من امكانيات العلم والتكنولوجيا تجد نفسها دائما حيال مشاكل انسانية تقلل من فرص الاستفادة من تلك التطورات العلمية والتكنولوجية وتحد مستوى الكفاءة والانتاجية . كذلك تواجه الادارة الحديثة مشاكل التعامل فى الأسواق المختلفة ، وضرورة الحصول على تأييد المشترين وتوجيه سلوكهم فى اتجاه يحقق أهداف المشروع . لذا كانت مشكلة دراسة السلوك الاستهلاكى وتحديد العوامل المؤثرة عليه من أهم المشكلات التى تواجه الادارة الحديثة . كذلك تعترض الادارة صعاب فى علاقاتها مع المجتمع والهيئات المختلفة التى تتعاون وتتفاعل معها فى بيئة محددة ، ومن هنا كانت مشاكل العلاقات العامة .

وقد أدى اعتراف الادارة المتزايد فى السنوات الماضية بأهمية السلوك الانسانى فى مظاهره المختلفة فى تحديد النتائج التى تستطيع الوصول اليها ، الى ظهور بدايات لعلوم متخصصة تعالج بعضا من تلك المشاكل مثلا ظهر اتجاه الى الافادة من علم النفس فى الصناعة (علم النفس الصناعى) للمساعدة فى حل مشكلات اختيار وتعيين الأفراد ، تحليل اتجاهات العاملين والتعرف على دوافع العمل لديهم أو ما أطلق عليه قياس

الروح المعنوية ، وتصميم برامج الحوافز والأجور التشجيعية • كذلك ساعدت مفاهيم علم النفس الصناعى فى توجيه وتطوير نشاط التدريب وتنمية الأفراد استنادا الى مبادىء التعلم • من ناحية أخرى بدأ استخدام الدراسات والأساليب السيكولوجية فى التعرف على حقيقة دوافع الشراء ومحددات السلوك الاستهلاكى أو ما يعرف باسم بحوث الدوافع • Motivation Research.

وقد أسهم علم الاجتماع فى توضيح وتفسير الظروف الاجتماعية للعمل فى الصناعة وتأثيرها على سلوك الأفراد • ونمت بذلك نظريات عن التنظيم غير الرسمى ، الجماعات الصغيرة ، بالاضافة الى مفاهيم حديثة عن القيادة والاشراف وتأثيرهما على الانتاجية • كذلك اتسع نطاق دراسة الاتصالات Communications وتأثيرها على السلوك • وبصفة عامة فقد ساعد علم الاجتماع فى تقديم وجهات نظر بناءة ومتطورة عن العمل الادارى ونظرية الادارة والتنظيم •

الا أن تلك الجهود لم تتبلور فى شكل علم متكامل لتفسير السلوك الانسانى وتحديد العوامل المؤثرة فيه ، بل ظلت تمثل اتجاهات متوازية دون احتمال واضح أو أكيد فى التقائها وتفاعلها معا فى بناء نظرى متكامل •

ولا شك أن جانبا من سبب تأخير انشاء علم متكامل للسلوك الانسانى يرجع الى أن الوعى بخطورة المشكلات الانسانية وادراك أهمية العلم فى تفسير المشكلات وعلاجها لم يكتمل بعد • ولا زال عدد كبير من قادة الرأى والمسئولين عن قواعد الانتاج والعمل ينظرون الى العلوم السلوكية على أنها ترف زائد وكماليات لا يتحملها جهاز الانتاج • لذا نراهم يلتمسون الحلول لمشكلاتهم فى العلوم الطبيعية التقليدية ويقيمون مراكز البحث والدراسة المتخصصة فى الطبيعة والكيمياء وغيرهما من العلوم الأساسية بينما لا تكاد تحصل العلوم السلوكية على ذرة من الأهتمام أو التقدير • ولعل ذلك الاتجاه يرجع الى أن أغلب هؤلاء المسئولين يعتقدون أنهم ليسوا بحاجة الى خدمات العالم السلوكى حيث أنهم يعرفون فعلا الحقائق الأساسية عن السلوك الانسانى من خلال تجاربهم وخبراتهم الشخصية • ولذلك فهم لا يعتقدون أن العلوم السلوكية سوف تضيف جديدا الى ما يعرفونه هم من حقائق ومعلومات عن تصرفات الناس ومحددات السلوك الأنسانى • ولا شك أن هؤلاء الأفراد من

أصحاب الخبرة والمراس قد تجمعت لديهم معلومات وخبرات عن السلوك الانسانى تساعدهم على حل بعض أنواع المشاكل الانسانية التى تصادفهم فى أعمالهم . ولكن من ناحية أخرى فان هؤلاء الأفراد لم يحصلوا على القدر الكافى من المعلومات والفهم لحقيقة السلوك الانسانى بدليل استمرار وجود مشاكل العمل الانسانية المتمثلة فى اضرابات العمال وحالات الاستياء التى تعم العاملين بصفة عامة ، وانخفاض الكفاءة الانتاجية والفشل فى تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الانسانية بالرغم من معدل التقدم العلمى والتكنولوجى السريع . بنفس المنطق فان مشروعات عديدة تقابل صعاب ومشاكل فى ادارة أسواقها والتعامل مع المستهلكين ، من ناحية أخرى فالمشكلات الاجتماعية الأساسية كالجريمة ، انحراف الشباب ، والخلافات العنصرية ، والمشكلات الدولية وانعدام التفاهم والتعاون الدولى وتضاؤل فرص السلم العالمى ما هى الا مظاهر للفشل فى فهم حقيقة السلوك الانسانى وبالتالى الفشل فى التنبؤ بهذا السلوك وضبطه فى اتجاهات محددة . من هنا كانت الحاجة الى قيام المعرفة والفهم للسلوك الانسانى على أساس من العلم . وهناك فرق واضح بين المعرفة العلمية والمعرفة غير العلمية . لذلك فان الهدف الأساسى من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك الانسانى يستند الى الأسس العلمية وسنعرض فى هذا الفصل الى مجالات البحث الأساسية فى العلوم السلوكية .

علم النفس الاجتماعى : Social psychology

يهتم علم النفس الاجتماعى أساسا بدراسة سلوك الفرد . وعلى العكس من ذلك نجد أن العلوم السلوكية والاجتماعية الأخرى تهتم بدراسة سلوك جماعات مختلفة من الأفراد . فالاقتصاد ، علم السياسة ، الاجتماع ، أو علم دراسة الأجناس كلها تركز على دراسة السلوك الاجتماعى وتحليل مظاهره المختلفة كالشراء والبيع ، التصويت فى الانتخابات ، الذهاب الى المساجد وغير ذلك من مظاهر السلوك الاجتماعى التى تصف بعض الصفات العامة أو المنتظمة فى أوجه نشاط فئات معينة من الناس . من ناحية أخرى فحيث تهتم تلك العلوم الجماعية بالفرد ، فانها تختص ببعض الجوانب من السلوك الفردى كالتصرفات الاقتصادية للفرد ، أو الميول والاتجاهات السياسية . وعلى العكس من ذلك نجد أن علم النفس الاجتماعى يهتم بدراسة كافة جوانب السلوك الفردى .

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف علم النفس الاجتماعى بأنه علم سلوك الفرد فى المجتمع Seience of the behavior of the individual in Society

ان السلوك الفردى هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد Cognition والدوافع أو الرغبات التى يشعر بها Motives ، والعواطف التى تعتمل فى نفسه Emotions لذلك فان علم النفس الاجتماعى يستمد من علم النفس العام Genral psychology المبادىء الأساسية لدراسة تلك الخصائص الفردية • وعلى هذا الأساس فان المعلومات التى يقدمها علم النفس العام عن كيف يفكر الفرد ، العوامل المساعدة للتعلم والادراك ، تعدد الدوافع والحاجات الانسانية تساعد كلها على فهم السلوك الانسانى فى مظاهره الاجتماعية المختلفة • ان علم النفس العام يدرس العلاقات الوظيفية Functional relations بين سلوك الفرد والمؤثرات غير الانسانية • مثال ذلك فى ميدان علم النفس التجريبى أن يحاول عالم النفس اكتشاف العلاقة بين تغيير الاضاءة من ناحية والطريقة التى يدرك بها الفرد الألوان • كذلك فى مجال التعلم ، فان عالم النفس يحاول أن يعرف أثر طريقة التعليم المستخدمة على سرعة الفرد فى الفهم والتعليم • فى هذه الدراسات التى يقوم بها علم النفس العام تكون وحدة الدراسة هى الفرد بمعزل عن غيره من الأفراد • أى أن السلوك موضع البحث هنا هو السلوك الفردى بعيدا عن الحياة الاجتماعية • ولكن مما لا شك فيه أن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى وان كان متأثرا بعوامل فردية بحتة كالتعلم ، التذكر والادراك ، الا أن هذا السلوك يتلون ويتشكل طبقا للموقف الاجتماعى الذى يعيشه الفرد • ان كل فرد يعيش فى عالم اجتماعى ، وبالتالى يصبح من الصعب دراسة السلوك الفردى بمعزل عن تلك المؤثرات الاجتماعية وعلى هذا نستطيع تعريف علم النفس الاجتماعى بأنه العلم الذى يسعى الى تفسير السلوك الانسانى معتمدا على نتائج البحث فى علم النفس العام بالاضافة الى الفهم للعوامل الاجتماعية المؤثرة على السلوك •

ان الرغبة فى فهم السلوك الفردى فى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين ، والحاجة الى تفسير وقائع السلوك التفاعلية بين الأشخاص تجعلان تفهم الدوافع الفردية ، وأساليب الادراك ، التعلم ، والتفكير الفردى أمرا ضروريا • وعلى هذا فان مبادىء ونظريات الدوافع Motivation ، الادراك Perception ، والتفكير Coqnition التى نمت فى علم النفس العام سوف تساعدنا فى فهم كيف يعمل الفرد على تنمية وتطوير أهدافه الاجتماعية ، كيف يدرك الأشخاص والجماعات ، وكيف يتعلم السلوك الاجتماعى •

ولا شك أن تاريخ علم النفس الاجتماعى يرجع الى عهد الفلاسفة الأقدمين حين حاول أفلاطون فى « الجمهورية » وأرسطو فى « السياسة » أن يقدما وجهات نظرهما عن دور الفرد فى المجتمع ٠

وقد حاول الفلاسفة أيضا البحث عن مصادر ومحددات السلوك الاجتماعى ٠ فنرى توماس هوبز Hobbes يفسر السلوك الاجتماعى بأنه السعى الى القوة « ١٦٥١ » ، بينما أرجع آدم سميث السلوك الاجتماعى الى رغبة الأفراد فى تحقيق منافعهم الذاتية « ١٧٧٦ » ٠ ومن ناحية أخرى فقد كان تفسير جيرمى بنثام Jeremy Bentham قائما على أساس أن الفرد فى سلوكه انما يسعى الى تحقيق اللذة والسعادة والبعد عن الألم وتجنب التعاسة « ١٧٨٩ » ٠

ولا شك أن بداية علم النفس الاجتماعى الحديث ترجع الى كتابات أوجست كونت « ١٨٥٤ » ، ويلهلم فونت Wilhelm Wundt « ١٨٦٢ » حيث حاول كلاهما اعطاء مفهوم واسع لميدان البحث ٠

وفى سنة ١٨٩٠ عرض ويليام جيمس لفكرة العادة وتأثيرها فى السلوك ٠ كذلك أوضح جبرائيل تارد Tarde فى ذات السنة أهمية عامل التقليد كمحدد للسلوك ٠ وفى سنة ١٨٩٥ جاءت أفكار جوستاف لوبون Gustafe le Bon عن أثر الاقتراح عن السلوك الانسانى ٠

ويعتقد الكثيرون أن علم النفس الاجتماعى الحديث يدين بنشأته الى وليام مكدوجال William McDougall حيث نشر فى سنة ١٩٠٩ أول كتاب عن هذا العلم الحديث ٠ كذلك كانت كتابات كيرت لوين Kurt Lewin واتباعه من العلامات الفكرية الأساسية فى تطوير علم النفس الاجتماعى التى تبلورت فى نظرية المجال السلوكى Field Theory

ان علم النفس الاجتماعى كما يدل عليه اسمه هو حلقة اتصال بين كل من علم النفس ، وعلم الاجتماع ٠

وينظر البعض الى علم النفس الاجتماعى على أنه الدراسة التجريبية للفرد فى المواقف الاجتماعية والثقافية ٠ وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعى يتعدى نطاق الاطار السيكولوجى للفرد الى الآفاق الاجتماعية التى يعيش فيها الانسان ويتأثر بها سلوكه ٠ وعلى هذا الأساس فان المظاهر السيكولوجية الأساسية لابد من دراستها على ضوء المؤثرات الاجتماعية

العديدة التى تسهم فى تنمية وتشـكيل الشخصية الانسـانية • ان علم النفس الاجتمـاعى ينظر الى الفرد والمجتمع فى آن واحـد • ان بعض التجارب الاجتماعية التى يتعرض لها الفرد لا يتكرر حدوثها مرات كثيرة فى حياته ، بينما البعض الآخر من التجارب الاجتماعية للانعان تتميز بالتكرار وتلك التجارب المتكررة هى محل دراسة واهتمام علم النفس الاجتماعى •

وتختلف اتجاهات البحث فى علم النفس الاجتماعى حيث لا يوجد إتفاق عام بين الكتاب فى هذا الميدان حول أسلوب البحث والدراسة • ويرجع الاختلاف فى طرق وأساليب البحث فى علم النفس الاجتماعى الى الاختلاف والتباين فى الفروض التى يبنى عليها الباحثون دراستهم •

فهناك اتجاه ينادى بأن فهم السلوك الاجتمـاعى للانسـان لا يتم الا بدراسة وفهم التصرفات الظاهرة Observable actions فى المواقف الاجتماعية المختلفة (١) • ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن دراسة الدوافع ، الاتجاهات ، المشاعر وما الى ذلك لا تؤدى الى فهم صحيح للسلوك •

وهناك اتجاه آخر معارض يرى أن الاتجاه الأول لا يصلح الا لدراسة الأنماط البسيطة من السلوك ، ويركز أصحاب الاتجاه الثانى على ضرورة دراسة الدوافع ، الاتجاهات ، القيم ، الادراك وما الى ذلك من عمليات سيكولوجية تؤثر على سلوك الانسان • ويؤدى هذا الاتجاه بالضرورة الى ابتكار أساليب وطرق لاستنتاج تلك المشاعر والدوافع غير الملموسة •

والاتجاه المهم الثالث الذى يسود دراسة علم النفس الاجتماعى ينادى بأن الاهتمـام الزائد بدراسـة صفات الشخصية Personality traits التى تتكون نتيجة للخبرة والتجربة على مدى زمنى طويل يؤدى الى التقليل من شأن وأهمية القوى الوقتية المباشرة الموجـودة فى أى وقت اجتماعى والتى تؤثر على السلوك الانسانى بطريقة مستقلة تمـاما عن ماضيه وخبرته •

مثاؤ ذلك حين يقع أحد الجنود أسيرا فى الحرب ويتعاون مع آسريه فهل نحاول البحث عن تفسير لهذا التصرف من جانبه فى ماضى الجندى ودوافعه واتجاهاته ، أم نركز البحث عن سبب هذا التصرف فى الظروف

---

(1) Lambert. W . and Lambert. W. Social Psycholog. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall. Inc. 1967.

المباشرة المحيطة به فى حالة الأسر التى قد يكون تأثيرها على سلوكه أقوى كثيرا من تأثير الصفات الشخصية التى اكتسبها فى حياته الماضية .

ولا شك أننا نفيد كثيرا لو استخدمنا الاتجاهين الآخرين معا فى ذات الوقت . أى أننا نحصل على تفسير أشمل وأوضح للسلوك اذا نحن أخذنا فى الاعتبار ماضى الانسان وتكوينه الشخصى من ناحية ، والظروف والضغوط المفروضة عليه فى وقت معين .

بعض مجالات البحث الأساسية فى علم النفس الاجتماعى

ان شخصية الفرد تنمو وتتشكل جزئيا نتيجة للاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين . كذلك فان أنماط السلوك الانسانى تتباين باختلاف المواقف الاجتماعية التى يمر بها الفرد . كذلك نجد علم النفس الاجتماعى يركز على دراسة عدد من الموضوعات الأساسية التى تسهم فى تفسير السلوك الفردى فى اطاره الاجتماعى . من تلك الموضوعات :

— الجماعات الانسانية Human groups

من الحاجات الأساسية التى تميز الانسان حاجة الانتماء الى جماعة . فمن الجماعة يكتسب الانسان اللغة التى تمكنه من التفاعل مع غيره ، كما يتلقى منها العادات والتقاليد ، كما تسهم الجماعة فى تحديد اتجاهاته وأساليب تفكيره ، كما يتحدد للفرد داخل الجماعة دور معين وبالتالى تتحدد للفرد مكانة اجتماعية تؤثر فى سلوكه وتصرفاته . من ذلك نرى أن الجماعة تحيل الفرد الى كائن اجتماعى .

ولو أن السلوك الفردى يكون متأثرا جزئيا بدوافع الفرد وادراكه للأمور . الا أن هناك جزء من هذا السلوك يستمده الفرد من الجماعة (أو الجماعات) التى يتصل بها أو ينتمى اليها .

ان وضع الفرد فى جماعة من الأفراد ينشىء علاقات تبادلية بينهم حيث يعتمد الفرد على الجماعة (أو بعض أفرادها) فى اشباع جانب من حاجاته ، كما قد تعتمد الجماعة على أحد أفرادها لتحقيق أهدافها . ومن خلال هذه العلاقات التبادلية reciprocal relationships تتحدد قوة الفرد النسبية ونفوذه داخل الجماعة .

ويعرف الدكتور سعد جلال (١) الجماعة بأنها « فردين أو أكثر يسلكون تبعا لمعايير مشتركة ، ولكل منهم دور فى الجماعة يؤديه ، مع تداخل هذه الأدوار ببعضها مع بعض والسعى لتحقيق هدف مشترك » .

وقد اهتم ساتذة علم النفس الاجتماعى بدراسة آثار حجم الجماعة group size ، وبناء الجماعة ودرجة تماسكها على السلوك الانسانى لأفرادها . كذلك أوضح علم النفس الاجتماعى أن هناك أنواعا مختلفة من الجماعات منها الجماعة الأولية التى تقوم فيها علاقات مباشرة وجها لوجه بين الأفراد وحيث تستمر تلك العلاقات وتدوم لفترات طويلة . والجماعات الثانوية secondary هى التى ينقصها عنصر المواجهة فى العلاقة والاستمرار والدوام فيها . من ناحية أخرى فقد تكون الجماعة رسمية formal حين يكون للفرد فيها دورا محددا ومعروفا ، أو غير رسمية informal حيث لا يتضح فيها دور الفرد أو يتحدد بصفة قاطعة .

ويفيد الفرد من انتمائه للجماعة بكونها وسيلة لتحقيق رغباته الشخصية والاجتماعية التى يعجز عن اشباعها بمفرده ، كما أنها تتيح له الفرصة لاستغلال كفاياته ومواهبه وتعطيه شعورا بالانتماء والأمن .

ـ الدور الاجتماعى : Social role

اهتم علم النفس الاجتماعى بدراسة موضوع الدور role وبيان تأثيره السلوكى . ويقصد بالدور التوقعات السلوكية Behavioral expectations التى ترتبط بمركز اجتماعى معين Position فالوالد مثلا يشغل مركزا اجتماعيا محددا بالتالى فانه يؤدى دورا يتمثل فى أنماط السلوك التى يتوقعها الناس منه باعتباره والدا .

وتسهم الجماعات الانسانية فى تحديد نطاق الدور لكل من أفرادها ، كما تتباين مفاهيم الأفراد عن حدود الأدوار التى يقومون بها . ولعل من أهم موضوعات الدراسة فى علم النفس الاجتماعى حديثا موضوع صراع الدور Role Conflict حيث تتناقض توقعات الفرد وتوقعات الآخرين فيما يتعلق بأنماط السلوك المربطة بدور معين .

---

(١) د. سعد جلال ـ المرجع فى علم النفس ـ دار المعارف بمصر ـ ١٩٦٨ ص ٧٧٤ .

ـ التطويع الاجتماعى : Socialization

ان شخصية الفرد تنمو وتتشكل جزئيا نتيجة للاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين • وتعتبر عملية التطويع الاجتماعى من أهم ميادين البحث فى علم النفس الاجتماعى حيث يكون محور الدراسة هو تبين الضغوط الاجتماعية المختلفة المؤثرة على تكوين الشخصية الفردية • وسر اهتمام علماء النفس الاجتماعيين بهذه العملية أنها توضح الشروط التى تحكم نمو الشخصية وبالتالى تساعد فى التركيز على دراسة العمليات الاجتماعية أو التفاعلية بين الأفراد ومن هنا يزداد فهمنا لعمليات التعلم والتأقلم التى يمر بها الفرد •

ـ الادراك Perception والاتجاهات Attitudes

كذلك يهتم علم النفس الاجتماعى بدراسة عمليات الادراك Perception أى الطريقة التى يفهم بها الفرد الأشياء والأفراد المحيطة به • من ناحية أخرى فان دراسة الاتجاهات ، كيفية تكوينها وتغييرها وتأثيرها على السلوك ، تعتبر من مجالات البحث الأساسية فى علم النفس الاجتماعى •

ـ الدوافع Motives

ويمثل موضوع الدوافع مكانا بارزا فى دراسات علم النفس الاجتماعى حيث تعتبر عاملا أساسيا من العوامل المؤثرة على السلوك الانسانى •

علم الاجتماع : Sociology

ان علم الاجتماع هو مجموعة المعارف العلمية عن العلاقات الانسانية فى المجتمع • ان علم الاجتماع يهتم بالفرد فى سلوكه وعلاقاته مع الأفراد الآخرين • أى أن موضع الدراسة والبحث فى علم الاجتماع هو التفاعل الانسانى • Human Interaction.

ان علم الاجتماع يتركز أساسا فى بناء هيكل متكامل من المعرفة عن طبيعة العلاقات الانسانية • وعلى هذا الأساس فان دراسة تلك المبادىء والمعلومات تساعد على تفسير السلوك الانسانى حيث يتخذ ذلك السلوك مظاهر اجتماعية مختلفة ويتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات الجماعية •

ان علم الاجتماع يتركز أساسا فى بناء هيكل متكامل من المعرفة عن الحياة • وعلى هذا نجد أن عالم الاجتماع يهتم بالعادات ، والتقاليد ،

والقيم التى تنشأ وتنمو من حياة الأفراد فى جماعات • كذلك فان عالم الاجتماع يهتم من ناحية أخرى بتأثير تلك العادات ، التقاليد ، والقيم ذاتها على الحياة الجماعية للأفراد ، كما يهتم بدراسة التفاعل بين الجماعات المختلفة ، وأساليب وطرق هذا التفاعل ، وما ينتج عنه من مؤسسات وتقاليد •

وعلى هذا الأساس نجد أن علم الاجتماع يعالج موضوعات تتصل بحياة الفرد فى جماعة كذلك دراسة المجتمع والتنظيم وتنقسم تلك الدراسة الى معرفة أثر الجماعة على السلوك الفردى ، المنظمات الاجتماعية المختلفة Oragnizations وتأثير العائلة على سلوك الفرد باعتبارها من أهم الجماعات التى يتصل بها • كذلك يتطرق البحث الى تقسيم المجتمع الى طبقات اجتماعية Social classes وتحديد مصادر القوة والنفوذ الاجتماعى • Social power and influence

من ناحية أخرى يهتم عالم الاجتماع بدراسة التفاعل الاجتماعى Social interaction وهنا تنقسم الدراسة الى :

ـ دراسة العمليات الاجتماعية مثل التعاون ، المنافسة ، الصراع وكيفية حل الصراعات بين الأفراد والجماعات •

ـ الحركة الاجتماعية Social mobility ومحدداتها •

ـ العلاقات العنصرية والمعتقدات السائدة فى المجتمع •

ـ دراسة السلوك الجماعى Collective behavior كذلك يهتم علم الاجتماع بدراسة المشكلات الاجتماعية مثل انحراف الشباب ، البطالة ، الجهل وما الى ذلك من مظاهر تميز جماعات كبيرة من الأفراد • وتنطلق دراسة علم الاجتماع بعد ذلك الى محاولة تحديد العوامل المؤثرة على التغير والتطور الاجتماعى وكيفية تنمية وتيسير هذا التطور •

وقد تفرعت دراسات علم الاجتماع طبقا لخصائص المجتمع موضع الدراسة ، فنجد مثلا علم الاجتماع الصناعى يقوم على دراسة العوامل والظواهر الاجتماعية فى الصناعة وتأثيرها على سلوك العمال • كذلك نجد علم الاجتماع الريفى Rural Sociology وموضع الدراسة هنا هو المجتمعات الريفية •

وفيما يلى بعض مجالات وفروع علم الاجتماع الرئيسية :

- علم الاجتماع الجنائى Criminology
- علم الاجتماع الصناعى Medical Sociology
- علم الاجتماع العلاجى Industrial Sociology
- علم الاجتماع المهنى Occupational sociology
- علم الاجتماع السياسى Political sociology

كذلك من موضوعات الدراسة الأساسية فى علم الاجتماع ما يلى :

- دراسة الاتصالات والرأى العام Communication and public opinion
- العلاقات العنصرية والدينية Race and religious relations
- الجماعات الصغيرة Small groups
- الجوانب الاجتماعية فى الفن Sociology of art
- الجوانب الاجتماعية فى التعليم Sociology of education
- الجوانب الاجتماعية فى القانون Sociology of law

تلك هى مجالات الدراسة الأساسية فى علم الاجتماع وكلها تتصف باهتمامها بالتفاعل بين الجماعات وأنماط السلوك الاجتماعى . وقد أسهم علم الاجتماع فى تكوين منهج أساسى لتفسير السلوك الانسانى بالقاء الضوء على تلك العوامل الاجتماعية فى السلوك .

علم دراسة الأجناس : Anthropology

ان التعريف الشائع للأنثروبولوجيا هو أنها علم دراسة الأجناس البدائية والمجتمعات البسيطة . وعلى الرغم من صحة هذا التعريف حيث أسهم علماء الأنثروبولوجيا فى تجميع معلومات هامة عن مجتمعات وأجناس غربية ضاربة فى القدم ، الا أن علم الأنثروبولوجيا يولى المجتمعات والأجناس الحديثة جانبا كبيرا من اهتمامه الآن .

ان مجال علم الأنثروبولوجيا الأساسى هو تفسير الحضارات Civilization ودراسة تطورها .

ولعل من أهم المفاهيم فى علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم « الثقافة » Gulture وتعنى به طريقة الحياة لمجتمع معين . ولا شك أن تلك الطريقة فى الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التى تمثل الأفعال العادية

والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع فى مواجهة مواقف معينة • وعلى الرغم من الاختلافات التى قد توجد بين الأفراد المختلفين فى المجتمع من حيث أنماط السلوك التى يتبعونها فى المواقف المتماثلة ، الا أنه يتيسر التعـرف على نمط عام يمثل ذلك المجتمع بصفة عامة • ذلك النمط العام للسلوك يمثل أحد جوانب ثقافة المجتمع •

لذلك فان جانبـا أساسيا من علم الأنثروبولوجيا يتركز فى دراسـة موضوع « الثقافة » ويطلق عليه اسم Cultural Anthropology ويدور هذا الفرع من العلم حول الأسئلة التالية :

ـ هل هناك اختلافات أساسية بين ثقافات المجتمعات المختلفة ؟

ـ ما مدى تلك الاختلافات ؟

ـ ما الأسباب التى تؤدى الى وجود تلك الاختلافات بين الثقافات ؟

ـ هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟

العلوم السلوكية الآن

لقـد أوضحنا سابقا أن العلوم السلوكية تعبير يشـير الى العـلوم الاجتماعية الثلاث علم النفس ، علم الاجتماع ، وعلم دراسة الأجناس • وهنـا يجدر بنا أن نشير الى أن العلوم السوكيـة لا تضـم كل نواحى الاهتمام والدراسة فى العلوم السابقة مثال ذلك أن الدراسات الخاصـة بالابصار والسمع فى علم النفس لا تثير اهتمام العالم السـلوكى ، كذلك فان بعض جوانب علم دراسة الأجناس لا تدخل ضمن العلوم السلوكية • من ناحية أخرى فان هناك موضوعات تنتمى الى بعض العلوم الاجتماعية الأخرى كالعلوم السياسية والقانون ولكنها تثير اهتمام العالم السلوكى وبالتالى يمكن اعتبارها من موضوعات البحث فى العلوم السلكية •

لذلك فنحن نعتبر أن أى علم يجب أن يحقق شرطـين لـكى يمكن اعتباره من العلوم السلوكية ، الشرط الأول هو أن يكون موضوع البحث فى هذا العلم هو السلوك الانسانى • أما الشرط الثانى فهو استخـدام الأسلوب العلمى فى البحث كأساس لدراسة السلوك الانسانى •

ان الهدف العلمى هو الوصول الى نتائج عامة عن السلوك الانسانى تدعمها الأدلة الموضوعية التى تم جمعها بطرق محايدة وسليمه • ولابد أن

تكون تلك الأدلة قابلة للتحقيق أو المراجعة بالأساليب العلمية • ان الهدف النهائى للبحث العلمى فى ميدان السلوك الانسانى هو فهم وتفسير السلوك الانسانى والتحكم فيه •

ولعله من المفيد أن نستعرض سريعا بعض الانجازات الأساسية فى العلوم السلوكية فى السنوات القليلة الماضية حتى نكون أكثر استعدادا لتفهم موقفها الآن (١) • فى علم النفس استطاع تيرمان وثورستون Terman and Thurstone أن يتوصلا الى مقاييس للذكاء الانسانى ، وضع الأساس لنظرية التعلم بواسطة طولمان Tolman هل Hull سكينر Skinner من ناحية أخرى فقد حقق موراى Murray تقدما فى دراسة الشخصية Personality كما أرسى كيرت ليفين Kurt lewin دعائم نظرية ديناميكية الجماعات • كذلك تقدمت دراسة الاتصالات وآثارها بفضل تجارب هوفلاند Hovland

أما فى علم الاجتماع فقد بدأت دراسات أساسية للمجتمعات الصغيرة Communty study مثل الدراسة التى قام بها وارنر Warner ولينذز Lynds كذلك تعتبر دراسة عمليات التصويت voting من العلامات البارزة فى دراسة أثر التفاعل والضغط الاجتماعى على السلوك الانسانى• وقد حلل ميردال Myrdal العلاقات العنصرية فى المجتمع أما رايزمان Riesman فقد أضاف اضافة كبيرة الى علم الاجتماع بدراسته عن « الحشد الوحيد » The lonely Growd.

أما فى علم دراسة الأجناس فقد تقدمت دراسة الثقافة وأثرها على الشخصية وأبرز الباحثين هنا هم ميد Mead وكاردينر Kardiner كذلك نمت دراسات التفاعل والتزاوج الثقافى وتحليل عادات وتقاليد الشعوب •

وامتدادا لهذا التفكير السلوكى فقد أسهم لاسويل Lasswell بدراسة السلوك السياسى ، وأبدع سيمون Simon فى دراسته للسلوك الادارى • وكانت دراسة رويثيزبرجر Roethlisberger وزملائه بمصانع شركة وسترن اليكتريك الأمريكية نقطة البدء فى تيار العلاقات الانسانية ودراسة الحالة المعنوية للعمال فى الصناعة • ان هذه المعلومات والمعارف الجديدة التى

(1) Berelson. B. The Behavioral sciences today, New York Harper Torch books, 1963.

تسهم بها العلوم السلوكية تمثل طاقة هائلة يستطيع المدير الاعتماد عيها فى ادارة أعماله من خلال الفهم الأحسن والادراك الأعمق بطبيعة النفس البشرية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات فى تنظيمات العمل •

ان نتائج البحث والدراسة فى العلوم السلوكية تساعد الادارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات التى تهدف الى توجيه السلوك الانسانى لجماعات العـاملين ، المستهلكين أو غيرهم من جمـاعات المتعـاملين مع المشروع فى اتجاه يحقق الأهداف المرغوبة على أساس من الادراك الصحيح لطبيعة العوامل المحددة للسلوك الانسانى وبذلك فان احتمالات استجابة الأفراد والجماعات لتلك السياسا والقرارات يكون أكبر •

ان المعلومات والمعارف الأساسية التى يستطيع المدير الافادة منها من علم النفس مثلا تتركز أســاسا فى تفهم حاجات الأفراد human needs ورغباتهم desires ودوافع العمل بالنسبـة لهم motives وبذلك يكون أقدر على رسم برامج الحوافز incentives الملائمة الفعالة •

كذلك فان علم النفس الاجتماعى يسهم فى تفسير حقائق التفاعل بين الأفراد ومن هنا تصبح الادارة أقدر على اختيار أساليب القيادة leadership وتنظيم جماعات العمل work groups وشبكات الاتصال Communications netwoks التى تحقق فرصا أكبر للتفاعل المثمر بين الأفراد •

من ناحية أخرى يسهم علم الاجتماع فى تفسير كيفية عمل التنظيمات الكبيرة سواء كانت التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية وكيف تنشأ النظم الاجتماعية وتتطور •

وقد ساعد علم دراسة الأجنـاس على توضيح المحيط الحضــارى للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات • مما يسر فهم هذا السلوك والتنبؤ به •

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - السلوك الإنسانى ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد بحيث يصعب تفسيرها اعتماداً على تخصص علمى وحيد ، وإنما يلزم عادة تكامل مجموعة من العلوم لكى يمكن فهم ظاهرة السلوك الإنسانى بدرجة كافية من الدقة . ناقش .

٢ - الإنسان يريد إشباع رغبات مختلفة ، ويريد أن يحقق أهدافاً معنية . فهل فى رأيك يوجد اختلاف بين مفهوم « **الرغبة** » ومفهوم « **الهدف** » ؟

٣ - « **ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان** » مثل قديم ومعروف فهل تجد فى الدراسات الحديثة للسلوك الإنسانى ما يؤيده أو ينقضه ؟

٤ - « **خادم القوم سيدهم** » مثل آخر يقبله الكثير منا . ما تفسيره العلمى استناداً إلى مفهوم القوة Power و التأثير Influence الذى يمارسه فرد على أفراد آخرين ؟

٥ - لكل انسان وجهان نظر (اذ اتجاهات) بالنسبة لأمور كثيرة . وتختلف هذه الوجهات من فرد لآخر بالنسبة لذات الموضوع ، كما قد تتباين لدى الفرد نفسه من وقت لآخر أو من موقع لآخر . ما هى فى رأيك الدلالة العلمية لمفهوم الاتجاهات وتأثيرها على سلوك الإنسان وامكانية تفسيره والتعامل معه .

٦ - يبدو للرقم (٣) دلالة غير عادية فى دراسات السلوك الإنسانى . مو واقع فهمك لمنطق العلوم السلوكية الحديثة ، هل تستطيع ذكر ثلاث (٣) حالات يظهر فيها الرقم (٣) ؟

٧ - رغم ما وصلت إليه العلوم السلوكية الحديثة من تقدم واضح فى مناهج البحث وأدوات التحليل والقياس ، ومن ثم القدرة على **استقراء** أنماط السلوك **واستنباط** تطوراته المحتملة ، إلا أن هناك مناطق هائلة فى النفس البشرية لا تزال بعيدة عن نطاق التفسير العلمى البشرى ، ولا يزال التحكم فى سلوك البشر أمراً بعيد المنال . (علق) .

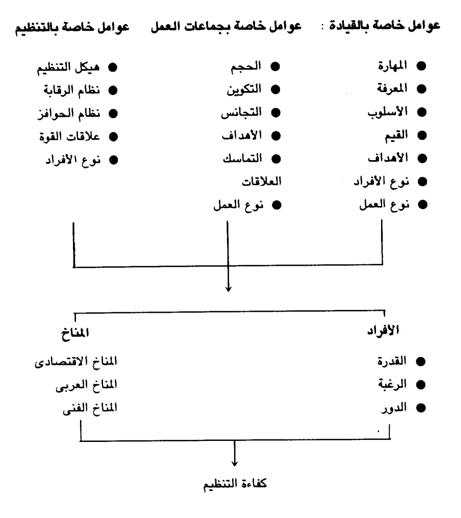
٨ - نمت العلوم السلوكية وتطورت فى المجتمعات الغربية الصناعية المتقدمة اقتصاديا . ومن ثم فإن كثيرا من مفاهيم تلك العلوم ونتائجها لا تصلح بالنسبة للمجتمع المصرى الاسلامى وما يتصف به من قيم ومعتقدات تخالف تماما تلك السائدة فى المجتمعات الغربية وغير الاسلامية . (ناقش) .

٩ - لمفهوم « **الصراع** » Conflict مكانة خاصة فى علوم الغرب السلوكية ، فهل لهذا المفهوم نفس المكانة فى المجتمع المصرى الاسلامى ؟

١٠ - رغم اهتمام علماء السلوك الغربيين بدراسة الجماعات الإنسانية وتأثيرها على سلوك الفرد من أعضاءها ، إلا أنهم أغفلوا جانبا هاما من أبعاد الجماعة الإنسانية وهو « **التكافل والتراحم** » . (علق) .

نمـوذج

أنتجت العلوم السلوكية الحديثـة كماً هـائلا من المعلومـات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها . والنموذج التالى يـوضح بعضا من هذه العوامل[1] . لاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنسانى !



(١) نقلا عن Handy, C. B. Understanding Organizations, Penguin Business Liberary, Third Ed. 1986, P. 15

الفصل الثالث

محددات السلوك الانسانى

ان السلوك الانسانى ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل المختلفة فى اثارة السلوك Arousal وتحديد اتجاهاته ومداه ، فالسلوك اذن ليس نتيجة لعامل محدد ، بل تتعاون مجموعات من العوامل على تشكيله وتحديد النمط الذى يأخذه .

وهناك ثلاثة مجموعات أساسية من العوامل التى تؤثر على السلوك الانسانى يجدر بنا دراستها والتعرف على طبيعة العلاقات الوظيفية بين كل منها وبين السلوك الانسانى تطبيقا للمنهج العلمى فى دراسة السلوك .

المجموعة الأولى هى عوامل فردية تتعلق بتفكير Cognition ودوافع Motives الفرد وعواطفه Emotions حيث أن السلوك الفردى هو نتيجة جزئية لتلك العوامل الفردية التى تتبلور فى شخصية الفرد وأنماط سلوكه . ولكن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس . لذا نجد جانبا من سلوكه يتأثر بالمجموعة الثانية من العوامل وهى المحددات الاجتماعية للسلوك والناشئة من التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد Interaction ومن ناحية ثالثة ، فان الفرد يحيا فى مجتمع كبير وينتمى الى حضارة محددة تسهم فى تشكيل سلوكه بما يشيع فيها من ثقافات وقواعد للسلوك .

من هنا فان دراستنا للسلوك الانسانى سوف تسير على ذلك الاطار أى سنبدأ من مستوى الفرد بدراسة الحاجات والأفكار الفردية ثم نرى كيف تتشكل تلك الحاجات والأفكار من خلال تفاعل الفرد مع غيره من الأفراد ثم ننطلق من هذا المستوى لدراسة كيف تتطور المعتقدات والمشاعر الفردية وتأخذ شكل اتجاهات محددة تؤثر على السلوك . وبعد ذلك نصل الى دراسة الفرد فى المجتمع وتأثير الثقافة والعوامل الحضارية على سلوكه .

المحددات الفردية للسلوك الانسانى

١/التفكير Cognition

ان تصرفات الفرد وسلوكه هى نتيجة جزئية لأفكاره • والتصرفات الانسانية ، الرشيد منها وغير الرشيد ، تتأثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل • ومهما يبدو السلوك الانسانى غريبا أو غير منطقى للملاحظ العابر ، الا أنه بالنسبة للفرد ذاته يبدو منطقيا وسليما وذلك على ضوء أفكاره ووجهات نظره • أن كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير أن ينشىء لنفسه عالما خاصا حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره فى أغلب الأحيان • ان عمليات التفكير ، الادراك ، التخيل والتفسير هى محاولات يبذلها الفرد فى سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من أشياء ، أفكار ، وأفراد •

وعلى هذا الأساس فنقطة الارتكاز فى بحثنا عن محددات السلوك الانسانى هى فهم الطريقة التى يفكر بها الفرد فيما يحيط به من أمور وأفراد • اننا نستطيع تفسير السلوك الانسانى جزئيا لو تمكنا من تحديد المبادىء التى تحكم نمو وتطور الأفكار الفردية وتفاعلها •

لذلك فاننا سوف نعالج موضوع التفكير وكيفية نشأة الأفكار وتغيرها فى فصل خاص •

٢/الدوافع Motivation

على الرغم من أن سلوك الفرد يتحدد تبعا لأفكاره ومفاهيمه ، أى تبعا لما يعتقد ويتوقع ، فان هذا التفسير ليس كافيا اذ أنه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد أصلا، أن السؤال لماذا يتصرف الفرد هو سؤال عن الدوافع والاجابة تتلخص فى أن تلك الدوافع هى قوى محركة Driving Forces تتمثل فى الرغبات والحاجات التى يريد الانسان اشباعها ، أو الأمور التى يريد الفرد تجنبها والبعد عنها • فالانسان يريد القوة والنفوذ ، ويريد المركز الاجتماعى الكبير ، كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعى ، ويرغب فى تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه •

وبالاضافة الى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التى توجه السلوك ، فانه يحدد الأهداف أو النتائج التى يسعى الفرد الى تحقيقها • فالرغبة فى القوة مثلا قد تدفع الفرد الى دخول الانتخابات بهدف الوصول الى مركز رئيس الدولة أو عضوية مجلس نيابى • والرغبة فى تحقيق مركز

اجتماعى مرموق قد تدفع الفرد الى بذل الجهود لكى يحصل على عضوية ناد اجتماعى كبير •

ان دراسة الدوافع تزيد فى وضوح الصورة التى نحصل عليها من دراسة الأفكار والمفاهيم التى يعتنقها الفرد ، حيث تساعد على توضيح تلك القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتى تحدد اتجاهه ومداه • فالسلوك يتباين فى الاتجاه direction والقوة intensity والمدى duration تبعا للاختلاف فى الدافع وقوة مداه •

٣/الاتجاهات Attitudes

ان الانسان يتصرف فى المواقف المختلفة فى محاولة للتوفيق بين أفكاره ومشاعره المختلفة ، كذلك فانه يسلك مسترشدا بخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الأفراد الآخرين • تلك المشاعر والأفكار والخصائص تصبح مع التكرار أمرا منظما يتخذ شكل اتجاهات محددة حيال بعض الأمور والموضوعات • وبذلك فانه فى كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع ذلك الموضوع (أو الفرد) فانه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة فى اختيار نمط السلوك الملائم •

وكلما تراكمت تلك الاتجاهات فى ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها ، فان قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل وبالتالى تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه نمطية وروتينية متكررة دون تفكير سابق •

ومن هنا كانت دراسة الاتجاهات والميول عنصرا أساسيا فى تفسير السلوك الحالى والتنبؤ بالسلوك المستقبل للفرد •

بذلك فان الاتجاهات التى يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام فى السلوك والاستقرار والثبات فى أساليب التصرف أمرا ممكنا وبذلك فان الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمرا ميسورا •

وتتطور اتجاهات الفرد وتنمو بنموه وتطوره الشخصى • كما أن الشخص يتأثر فى تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به ، كذلك فان الاتجاهات التى يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم • فاتجاهات أفراد الأسرة ، الأصدقاء ، الأقارب والجيران كلها تسهم فى تشكيل وتطوير اتجاهات الفرد • هذه الوحدة فى الاتجاهات تعتبر مصدرا من مصادر الثقافة العامة لمجموعات من أفراد يعيشون فى مجتمع معين • ولا شك أن نمو تلك الثقافة العامة لا يمنع من

تكوين ثقافات فرعية حيث يعمد بعض الأفراد الى الانحـــراف عن الخط الثقافي العام والالتزام بثقافة خاصة بهم • لذلك فان عملية تكوين الاتجاهات Attitude formation سوف تحتل جانبا كبيرا من اهتمامنا فى هذا الكتاب •

ولقد أوضحنا كيف أن الاتجاهات تشكل السلوك وتحدد اتجاهاته وكيف أن الشخص يميل الى الاعتماد على تلك الاتجاهات فى اختيار نمط السلوك الملائم • وعلى الرغم من ثبات الاتجاهات الفردية وميلهـــا الى الاستقرار ، الا أنها ليست جامدة ولا ساكنة • فالعالم المحيط بالفرد يتغير ويتطـــور ، والأفراد جميعـــا يميلون الى الاستجـــابة لتلك التغييرات والتطورات بدرجات متفاوتة • وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمت بيسر أم بصعوبة ، وسواء أقبل عليها الفرد عن طواعية واختيار أم تحت ضغط واجبار ، تمثل تغييرا فى اتجاهات الفرد • ودراسة عملية تغيير الاتجاهات أمر على جانب كبير من الأهمية سواء من الناحية النظرية أو العملية • ولا شك أن جانبا كبيرا من مشاكل الادارة الصناعية الحديثة يمكن أن يحل لو تمكنت تلك الادارة من تغيير اتجاهات العاملين تجاه استخدام الآلات ومستحدثات العلم والتكنولوجيا أو لو تمكنت من تغيير اتجاهات المستهلكين فى السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع أخرى • ان عملية تغيير الاتجاهات الفردية عامل أساسى فى تسهيل التطور الاجتماعى ، والصناعى ، والاقتصادى بصفة عامة •

خصائص الشخصية Personality Traits

هناك عامل آخر يساعد على تشكيل السلوك الانسانى وتحديد اتجاهاته بالاضافة الى التفكير والدوافع — هو خصائص الفرد أو أنماط استجابته فى مواقف التفاعل مع الآخرين • لقد أوضحنا سابقا أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس ، بل انه دائما عضو فى جماعة • ولذلك فانه يسلك ويتصرف دائما فى اطار اجتماعى ويتم السلوك غالبا فى شـــكل تفـــاعل مع أفراد آخرين •

وكل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التى تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين • تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية • وعلى هذا الأساس نجد أحد الأفراد يعتقد أن الناس جميعا يضمرون له العداء ، لذلك نراه متحفظا فى علاقاته مع الناس ويساوره الشك فى كل اتصال له بالآخرين • وعلى العكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعا

على أنهم أصدقاء مخلصين وبهذا نراه يقبل على التفاعل بطمأنينة وبلا تردد .

تلك الخصائص فى الاستجابة للآخرين تماثل فى أهميتها صفات الشخصية Personality Traits يعتمد عليها علم النفس العام أو علم النفس العلاجى فى تفسير السلوك الشخصى . ان تلك الخصائص تساعد على وصف السلوك الاجتماعى للفرد وفهم هذا السلوك وبالتالى فهى تساعد على التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد .

المحددات الاجتماعية للسلوك الانسانى

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة على اتجاهاته هى المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التى يعيش فيها الانسان . ان الفرد ينفق الجزء الأكبر من وقته بين جماعات مختلفة من الناس . فالانسان عضو فى عائلة ، وهو يعمل فى تنظيم يجمع أفرادا مختلفين ، كما أنه يمارس هواياته فى ناد معين ، ويلتف حوله أغلب الأحيان مجموعات من الأصدقاء ، الجيران ، الزملاء وغيرهم من الفئات التى تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبيا تمثل أجزاء من المجتمع الكبير الذى يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة ألوانا عديدة من التأثير الضاغط على سلوك الفرد . فالفرد دائما فى تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات ، وبالتالى فان أنماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئيا بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها .

من ناحية أخرى فان الفرد يساعد فى تغيير وتشكيل أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها . من هنا كان التفاعل قائما ومستمرا بين الفرد والجماعة وبالتالى كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك الانسانى .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الانسانية أنه فى حالة اجتماع شخصان أو أكثر ، فلابد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة . وعملية القيادة تلك تمثل نوعا خاصا من التأثير على سلوك التابعين لابد من دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك .

وباستمرار نمو الجماعة وتطورها ، يستمر نمط التنظيم القيادى فى التطور والنمو الى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على

اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعضائها • وحيث أوضحنا أن الانسان يحيا فى ظل جماعات مختلفة ، اذن فان سلوكه فى أغلب الأحيان يتحدد وفقا لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين ورؤسـاء وغيرهم من قادة الجماعات • لذلك فان فهم السلوك الانسانى يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتأثيرها على السلوك الانسانى •

كذلك فان دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفاعليتها فى اشباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة هامة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة وأهدافها — أى تتوقف قدرة الجماعة على التأثير فى سلوك الفرد وتحديد اتجاهاته — على ادراك الفرد لنجاح الجماعة فى اشباع حاجاته المختلفـة •

وأخيرا فان تحديد الاتجاه الفعلى لتأثير الجماعة على سلوك الفرد يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة • اذ يختلف الأفراد فى مدى قبولهم لتأثير الجماعة وبالتالى فان هذا التأثير لن يكون متساويا بالنسبة لكل أعضاء الجماعة •

المحددات الحضارية للسلوك الانسانى

يعيش الانسان فى مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التى يتعامل معها مباشرة • ولهذا المجتمع صفات أساسية تميزه وتكون الثقافة العامة التى تصف الفرد العادى فى ذلك المجتمع • ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم •

واللغة باعتبارها عنصر حضارى متميز تسـاعد اذن على تشـكيل السلوك الفردى حيث تمثل خلاصة تجارب الأجيـال السـابقة • من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التأثير فى سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات • ان اللغة تيسر نقل المعانى وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالى تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمرا ممكنا •

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك الانسانى من خلال رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين • كذلك أوضحنا تأثير الجماعات المباشرة التى يحيا بينها الفرد على هذا السلوك • من ناحية أخرى فقد بدأنا تحليل أثر الحضارة الاجتمـاعية على السلوك الفردى

وبينا أهمية اللغة كعامل مؤثر فى السلوك ، واستكمالا لتحديد أثر المجتمع على سلوك الانسان لابد لنا من تحليل الهيكل الاجتماعى Social Structure وينتمى الى طبقة اجتماعية أو طائفة معينـــة • تلك المراكز Positions وبيان الطبقات والطوائف المكونة له • الفرد يشغل مركزا اجتماعيا محددا والأدوار Roles التى يلعبها الانسان فى المجتمع تحدد سلوكه وتصرفاته الى حد بعيد • ان تأثير المجتمع على الفرد هو الذى يمكننا من التمييز بين سلوك المصرى أو الفرنسى حين يواجهان نفس المصير •

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته العامل الثالث والأخير فى فهم وتفسير السلوك الانسانى •

خلاصـــة

ان نقطة البداية فى هذا البحث هى الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الأساسية فى أى نشاط انتاجى أو اقتصادى بصفة عامة • لذلك يجب أن يتركز البحث فى مجالات ادارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التى تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف فى ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة فى مواقف معينـــة • من هو الفرد ســواء كان مستهلكا للسلع التى ينتجها المشروع أو عاملا أو متعاملا مع المشروع بشكل أو آخر • ما هى دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هى المؤثرات التى تتحكم فى عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الأسئلة وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهن أى ادارى يسعى الى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم وتهدف جميعا الى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذى يستطيع أن يرفع مشروعات الى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن أيضا من خلال سلوكه أن يوقع الخسارة والفشل بمشروعات أخرى •

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك الانسانى تقوم على مبـــادىء وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية • ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع الى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها وأن الفرد يخضع فى سلوكه لتأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها • من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذى يحقق له أقصى منفعة ممـــكنة •

أين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الانسان كائن تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟ أم هو يتصرف وفقا لغرائز لا يمكن ضبطها ؟ سنحاول الاجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة فى هذا الفصل ثم نعمد الى تفصيل محددات السلوك الانسانى فى الفصول القادمة .

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة . وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعا ، الا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم . وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر . ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة فى تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف فى كل الأحيان بالطريقة التى نعتقد أنها تحقق له منفعة ما . وبرغم هذه التصرفات غير الرشيدة الا أن هناك منطقا داخليا لتصرف الانسان وسلوكه ، وعلى ذلك فان الأساس الأول فى فهم السلوك الانسانى هو تحليل ذلك السلوك من الداخل أى معرفة الدافع أو الباعث عليه .

من ناحية أخرى فالانسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية فى الاعتبار عند تحليل السلوك الفردى .

من التحليل السابق يتضح لنا أن السلوك الانسانى يتخذ مظاهر مختلفة ومتباينة . والشراء والاستهلاك والعمل بعض تلك المظاهر الأساسية للسلوك . ونستطيع أن نحدد المؤثرات التى تحدد هذا السلوك فيما يلى :

ــ هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التى توجه السلوك الانسانى فى اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء .

ــ الانسان عضو فى مجتمع كبير فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيها ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها .

ــ فى ذات الوقت فان الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التى يعيش معها كالعائلة ، الأقارب ، جماعات الأصدقاء والزملاء فى العمل . لكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التى تؤثر فى تفكير

الفرد وتحدد له أنماط السلوك التى يجدر به اتباعها ان أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها •

ــ لكل فرد باعتباره انسانا « شخصية » تختلف عن غيره من الأفراد • تلك الشخصية هى نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة تجاربه فى الحياة • وقد يكون الفرد قلقا أو غير مستقر ، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العــدوان أو التسلط ، كما قد يصبح سلبيا أو انطوائيا • ذلك النوع من الشخصية يحدد بعض أنماط السلوك الانسانى ويساعد على تفسير تصرفات الفرد •

ــ بالاضافة الى شخصية الفرد الذاتية ، فان هناك أنماطا عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء الى بيئة معينة أو جماعة محددة ، اذ نجد سكان السواحل يختلفون فى أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلا •

ــ وأخيرا فان وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال التى تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطرق مختلفة • لذلك نجد أن الأفراد يميلون الى تكوين انطباعات عن الأشياء والأشخاص والأفكار • تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الأفراد فى ناحية معينة دون الأخرى •

ان تلك الأفكار التى أوردناها عن السلوك الانسانى ومحدداته يمكن أن نصوغها فى شكل مبادىء أساسية ثلاث تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به هى :

(أ) مبدأ السببية • Principle of Causation

(ب) مبدأ الدافع • Principle of motivation

(جـ) مبدأ الهدف • Principle of goal orientation

المبدأ الأول ــ مبدأ السببية :

ينص هذا المبدأ على أن السلوك الانسانى لا ينشأ من العدم ، بل أن هناك سببا لكل سلوك • ان مبدأ السببية ينطوى على المفهوم الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثير على سلوكه • ان الفكرة الأساسية هنا هى أن هناك أسبابا مختلفة ينطوى عليها السلوك الانسانى • اذن فالبحث عن أسباب السلوك أساس ضرورى لتفسيره •

المبدا الثانى ــ مبدا الدافع :

ان هناك أسبابا للسلوك الانسانى وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه فى ناحية دون الأخرى • أى أن هناك حاجات أو رغبات أو قوى تؤثر على سلوك الفرد وتحدده •

المبدأ الثالث ــ مبدا الهدف :

ان لكل سلوك انسانى هدف محدد يسعى الى تحقيقه • ان الفرد اذ يسلك فى اتجاه معين انما يسعى الى تحقيق هدف • العامل اذ يزيد انتاجه انما يريد شيئا من وراء تلك الزيادة فى الانتاج ، والمستهلك اذ يتحمل أسعار مرتفعة لسلعة معينة لابد وأن يكون هناك هدف يريد الوصول اليه من وراء الانفاق •

ان هذه المبادىء تساعد على تكوين أساس تفسير وفهم السلوك الانسانى • ان السلوك الانسانى يمكن النظر اليه على أنه عملية مستمرة تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهى بالهدف • ان السلوك ينشأ لسبب معين ، ويتخذ قوته وفعاليته بتأثير الدافع أو الحاجة ، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذى يسعى الفرد الى تحقيقه • والوصول الى الهدف يلغى الدافع وبالتالى ينتهى السلوك • مثال ذلك حين يشعر الفرد بأنه جائع • ان هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة وهذا السبب يخلق الشعور أو الدافع ، ويتحدد الهدف فى هذه الحالة فى الحصول على الطعام الذى يحدد اتجاه السلوك • وبالحصول على الطعام ينتهى الشعور بالجوع وبالتالى يتوقف الفرد عن البحث عن الطعام •

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - تتعدد العوامل التى تساعد على إثارة السلوك وتحديد اتجاهاته ومداه . ما هى أهم تلك العوامل ؟ وأى تلك العوامل يحتل أهمية نسبية أكبر من غيره فى رأيك ؟

٢ - الإنسان الفرد تحكمة رغبات واتجاهات وخبرات سابقة ، ومن ثم فإن سلوكه يعبر عن تلك الرغبات والاتجاهات ويعكس ما مر به الفـرد من خبرات . هل يتغير سلوك ذات الفرد إذا واجه موقفا معينا منفرداً عما لو كان يواجه نفس الموقف وهو ضمن **جماعة صغيرة** من الناس ؟ وهل يتغير السلوك الصادر عن نفس الفرد لو واجه الموقف نفسه وهو ضمن **جمهور كبير** من البشر ؟

٣ - ما هى فى تصورك نقطة البداية المنطقية لأى سلوك يصدر عن إنسان ما ؟ تخيل مثلا طفل رضيع لا يدرى مما حوله شيىء ، ولكنه يتصرف فى حدود القدرات المتاحة له . ما هو فى رأيك العامل الرئيسى الذى يحرك سلوك مثل هذا الطفل ؟ (من خلال هذا المثال هل يمكنك تعميم النتيجة على كافة البشر فى كل الأعمار ؟) .

٤ - يكون الانسان دوافعه واتجاهاته ويكتسب جانبا هـاما من خصـائص شخصيته من خلال تعامله مع البيئة المحيطة به . ومن ثم فإن تحليل البنية والتعرف على أبعادها وصفاتها يعتبر من أهم أساليب فهم السلوك الإنسانى . (ناقش) .

٥ - تخيل إنسانا اكتسب صفات وخصائص سلوكية معينـة خلال حيـاته الاجتماعية ، ثم اضطرته الظروف الى الحياة وحيدا تماما فى عزلة كاملة عن الناس ولمدة طويلة . وبـرغم وجود الفـرصة له لاشبـاع حاجـاته الأساسية للمأكل والمشرب ، إلا أنه يفتقد تماما كل العلاقات الاجتماعية والإنسانية ولا وسيلة له أبدا للاتصال بالعالم الاجتمـاعى من حوله . كيف تتصور ما يحدث له من تغير فى محددات سلوكه الفردية ؟

٦ - هناك مستويات ثلاث يتشكل خلالها السلوك الإنسانى ، المستوى الأول هو الفرد ذاته المنفرد والمنعـزل عن الآخرين ، والمستـوى الثانى هـو

الجماعة البشرية المحدودة العدد التى يتصل بها الفرد مباشرة أو غير مباشرة ، والمستوى الثالث هو العالم المحيط بالإنسان محليا وخارجيا . وفى كل مستوى من هذه المستويـات يطرأ تعـديل عـلى هيكل السلوك الانسانى حتى يصل الى شكله النهائى الذى يتبدى للآخرين .

وهذا التعدد يثير قضايا هامة عليك التفكير فيها منها :

أ - هل يمكن فصل هذه المستويات عن بعضها البعض دون التأثير على نمط وقوة السلوك الفردى فى موقف معين ؟ .

ب - هل يمكن الجزم بأى هذه المستويات أكثر قدرة وتأثيراً نسبياً فى تشكيل السلوك النهائى للفرد .

ج - أى هذه المستويات أقرب للتأثر بالعوامل الخارجية التى تبقى السيطرة على سلوك الفرد . بمعنى عند أى مستـوى من هذه المستويات ينبغى أن تتم محاولات السيطرة على سلوك الإنسان وتوجيهه فى اتجاه محدد ؟

نمـوذج

لقد أمكن تحديد مبادىء ثلاثة حاكمة للسلوك الإنسانى وهى مبدأ السبب ، مبدأ الدافع ، ومبدأ الهدف . والنموذج التالى يعبر عن تداخل تلك المبادىء الثلاثة ومساهماتها فى تشكيل السلوك :

(١) الإنسان عادة فى حالة توازن بمعنى أنه يحصل على ما يريد ماديا ومعنويا فهو فى حالة استرخاء (أو عدم نشاط) .

(٢) يحـدث ما يعكـر صفو هـذا الاسترخـاء ويخل بتـوازن الإنسان (سبب) كأن تقل اشباعاته عما يريد ، أو تزيد تطلعاتـه وتوقعـاته عمـا يحصل عليـه فعلا (مـاديا أو معنويا) .

(٣) ينشأ للإنسان دافع فى شكل قوة داخلية تحركه من أجل استعادة توازنه مرة أخرى .

(٤) حين يستعيد الإنسان توازنه سواء عند مستواه السابق أو عند مستوى أعلى أو ادنى ، يكون قد حقق هدفه .

مفهـــوم

تحليل الدوافع

الدافع Motive هو قوة محركة للسلوك الإنسانى . وتختلف دوافـع البشر ، كما تتبـاين قوة الدافـع الواحـد بـين الأفـراد المختلفين . ويتجه تحليل الدوافع الى البحث عنها فى تفكير الفرد وفى تركيبه النفسى (الداخلى) . أكثر من البحث عنها فى المحيط الخارجى للفرد . ومن أهم الدوافع التى كشف عنها هذا الأسلوب هى الدافـــع إلى الإنجـاز Acheivement ، الدافـــع الى الانتمـاء Affiliation والدافع الى القوة Power .

وتقاس الدوافع بمدى توفر مؤشرات معينة فى أفكـار الفرد (المعبر عنها بأقواله أو أفعاله) . ومن الطرق المستخدمة فى قياس الدوافـــع أسلوب « **اختـبـار التعـبـــير الفكـــرى** » Thematic Apperception والذى يقوم على عـرض صورة معينـة عن الفرد ويطلب منه كتابة قصة تصف الصورة من خلال الأسئلة الآتية :

١ - ماذا يحدث فى الصورة ، ومن هم الناس فيها ؟

٢ - ما الذى حدث فى الماضى وأنتج الموقف الذى تعبر عنه الصورة ؟

٣ - ما المطلوب تحقيقه ، ومن يريد هذا الشىء ؟

٤ - ما الذى سيحدث ، وما الذى سيتم عمله ؟

الفصل الرابع

النظم السلوكية

يمثل النظام System كيان متكامل يتركب من أجزاء متفاعلة يقوم كل منها بوظيفة محددة ، ولكن تتحدد كفاءة النظام كله ويتأثر سلوكه العام بمدى كفاءة أجزائه فى القيام بوظائفها • ويمكن النظر الى السلوك الانسانى على أنه مثل هذا النظام ، وبالتالى يمكن الاستفادة من أسلوب النظم فى تحليل الظواهر السلوكية وتفسيرها بدقة •

وفى هــذا الفصل سنحاول تطبيق مفهوم النظم على ظاهرة السلوك الانسانى ، وكذلك محاولة استنتاج الحقائق المنطقية التى يتيحها هــذا التطبيق عن نشأة السلوك وتطوره وعوامل حركته تصاعدا أو تنازلا ، وظروف تغيره أو تجمده ، وعوامل استمراره وانتهائه •

ماهيــة السلوك :

نحن نستخدم كلمة السلوك Behavior للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة الانسانية • فالانفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التى يمارسها الانسان خلال حياته كلها تدخل جميعا فى نطاق ما نشير اليه بكلمة السلوك •

والسلوك الانسانى فى تصورنا يتمثل فى سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions وردود الأفعال Reactions التى تصدر عن الانسان فى محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه واشباع رغباته المتطورة والمتغيرة ، كذلك هى الأفعال أو الاستجابات التى يعبر بهــا الانســان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة اليه من عناصر المناخ المحيط به سواء كانت عناصر بشرية أم مادية •

ان السلوك الانسانى هو مصدر كل القيم فى حياتنا البشرية ، وهو مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات والأهداف الانسانية • وتعم آثار السلوك الانسانى مختلف مجالات الحياة • فنحن نلمس ونشعر بتلك

الآثار من حولنا فى صور شتى • فالعلوم والفنون والآداب والثقافات جميعا هى حصيلة العمل الانسانى • ومظاهر الحضــارة المادية التى نستخدمها فى اشباع حاجاتنا هى الأخرى نتاج الجهد الانسانى •

وللسلوك الانسانى الى جانب آثاره الايجابية البناءة ، آثار أخرى مدمرة للقيم الانسانية ومعوقة لمسيرة الانسان على طريق التقدم والرخاء ، فالحروب والغزوات العدوانيــة ، وتسخير طاقات العقــل البشرى لنشر الموت والدمار ، وأشكال الاستغلال والاستنزاف التى يمارسها بعض البشر بالنسبة لغيرهم ان هى جميعا الا صــور للآثار الســالبة للعمــل الانســانى •

واذا كان العلم قد اتجه الى محاولة فهم ظواهر الطبيعة من أجل تحقيق ارادة الله سبحانه وتعالى فى تسخيرها لخير البشرية ، فان جانبا رئيسيا من اهتمام العلم يجب أن يتجه فى الأساس الى تحليل السلوك البشرى والقاء الضوء على متاهات النفس البشرية •

مجالات الدراسة العلمية للسلوك

تتجه الدراسة العملية للسلوك الانسانى الى مجاولات ثلاثة هى :

● البحث فى محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التى تجعل الأفعال الانسانية أمورا ملحوظة ومشاهدة • والتساؤل الأساسى هنا يدور حول عملية اثارة السلوك Arousal . فالعلم يريد استكشاف المثيرات Stimuli التى تحرك الانسان لكى يتصرف أو يفعل أو يستجيب Respond

● أما المجال الثانى للبحث السلوكى فيتجه فيه الباحث للتعرف على كيف يتكون السلوك ويتبلور قبل أن يتبدى فى الصورة الظاهرة • وعملية التكون هذه Formation تمثل الجانب الأصعب فى الدراسة السلوكية حيث تتم عادة فى الذهن الانسانى وتتمثل فى عدد من العمليات الذهنية المستترة التى يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها ، ومن ثم لابد للباحث من الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التى تسمح له بدراستها وقياسها •

وتكمن خطورة هذه المرحلة من الدراسات السلوكية فى أنها توفر الأساس الموضوعى للتنبؤ بالسلوك المحتمل دون انتظار لتحقيقه فعلا • ويسمح التنبؤ بالسلوك بأن يتخذ من الاجراءات والأساليب ما يوفر

القدرة على السيطرة عليه والتحكم فى مساره اعتمادا على الفهم المسبق لأسبابه ودوافعه الذى تحقق من دراسة عوامل اثارته فى المرحلة السابقة •

● ويختص المجال الثالث للدراسة السلوكية بالبحث فى أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك أى عملية تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصنيف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى •

وتفيد هذه الدراسات فى متابعة آثار محاولات السيطرة على السلوك وتبين مدى فعالية الاجراءات والأساليب المتبعة فى احداث التغيرات المستهدفة فى سلوك الأفراد أو الجماعات المعنية •

ويلاحظ أننا اعتمدنا فى تحديد مجالات الدراسة السلوكية على منطق النظم • فالمجال الأول وهو دراسة المثيرات أو المحددات السلوكية يختص بالمدخلات فى النظام السلوكى Behavioral Inputs أما المجال الثانى الذى يدرس عملية تكوين السلوك يتعادل مع فكرة الأنشطة Activities فى مفهوم النظام • ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشاهدة وهى عبارة عن مخرجات النظام السلوكى Behavioral Outputs •

السلوك الانسانى باعتباره نظاما مفتوحا

يمكن تصور السلوك الانسانى فى هيئة نظام مفتوح تنطبق عليه كل خصائص وصفات تلك النظم • وفى ضوء هذا التصور ينقسم النظام السلوكى الى أجزاء رئيسية ثلاثة هى :

- **المدخلات السلوكية** — وهى **المثيرات** Stimuli الأولية والاجتماعية والتنظيمية •

- **العمليات السلوكية** — وهى الأنشطة الذهنية التى تتعامل مع المثيرات وتهيىء النظام لاتخاذ قراراته السلوكية •

- **المخرجات السلوكية** — وهى الاستجابات Responses التى تصدر عن النظام السلوكى فى مواجهة المثيرات •

كذلك يتضمن النظام السلوكى فكرة « ارجاع الأثر » Feed back وهى عودة المعلومات مرة أخرى عن رد فعل المناخ بالنسبة للمخرجات

السلوكية وتأثير تلك المعلومات فى اعادة تشكيل المدخلات والعمليات السلوكية •

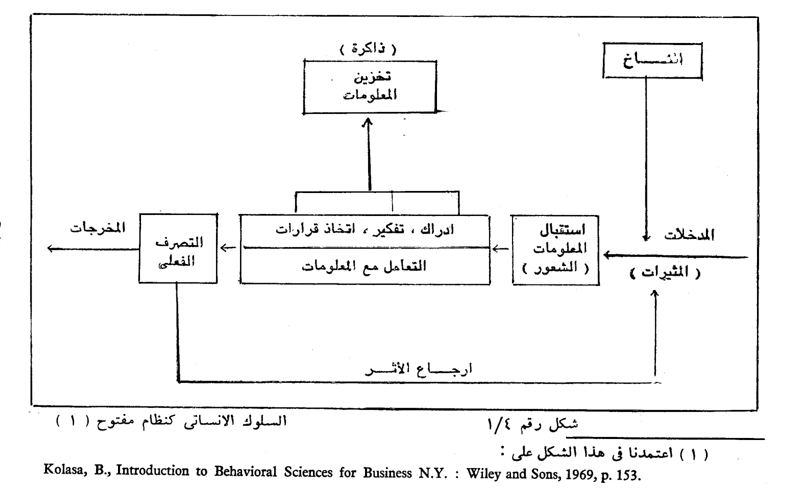
ونستطيع تمثل النظام السلوكى بصورة أوضح اذا تأملنا معا الشكل رقم ٤/١ الذى يعرض نموذجا للنظام السلوكى بأجزائه المختلفة •

المدخلات واستقبال المعلومات

ان الشكل التالى يدلنا على خاصة هامة للنظام السلوكى وهى أن حركة النظام كلها تتوقف على ورود المدخلات واستقبال المعلومات • والنظام السلوكى يماثل فى ذلك كل النظم الأخرى • وحين نتأمل النظام السلوكى نجد أن الحركة السلوكية المتمثلة فى عمليات مختلفة والمتبلورة فى النهاية على شكل استجابات محددة تبدأ عند استثارتها بتأثير مثيرات تصل الى النظام فى شكل معلومات تتخذ رموزا وأنماط متعددة • وحين تصل المعلومات تستقبلها أجهزة الاحساس بالنظام السلوكى وهو ما يعبر عنه بعملية الشعور Sensation وهى تتولى ارسالها فى صورة جديدة الى منطقة التعامل معها ضمن مجموعة العمليات الذهنية المختلفة •

وفى ضوء النموذج فى الشكل رقم ٤/١ فان حركة النظام السلوكى تنشأ وتتطور بتأثير المدخلات أو المثيرات ، وهى عبارة عن أشكال من المعلومات تتدفق على النظام السلوكى من المناخ المحيط به ، كما يحسها من تكوينه الداخلى ذاته • ونقصد بتعبير المعلومات Information كل المؤثرات والرموز والدلالات والايحاءات التى تعكس للنظام السلوكى الأوضاع والظروف والأجواء المحيطة به ، وما يعتريها من تغير وتطور • ان النظام السلوكى اذ يوجد فى مناخ يضم نظما سلوكية أو مادية أخرى ، فانه يتفاعل مع تلك النظم ، ويتم التفاعل جزئيا من خلال استقبال النظام السلوكى للمعلومات عن تلك النظم الأخرى من ناحية ، كما يتحقق عن طريق ارسال النظام السلوكى لاشارات منه تمثل معلومات تستقبلها النظم الأخرى بدورها •

ويستقبل النظام السلوكى اذن أنماطا مختلفة من المعلومات يمكن تصنيف مصادرها فى الآتى :



شكل رقم ١/٤

السلوك الانسانى كنظام مفتوح (١)

(١) اعتمدنا فى هذا الشكل على :
Kolasa, B., Introduction to Behavioral Sciences for Business N.Y. : Wiley and Sons, 1969, p. 153.

— معلومات صادرة عن نظم سلوكية أخرى ، وهى تمثل أفعال وتصرفات وأنماط سلوك البشر الآخرين الذين يتعامل معهم الانسان سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

— معلومات صادرة عن نظم مادية تعيش فى المناخ ، ومنها أصوات السيارات ودقات الساعة ، وسرعة القطارات ، وأحجام المبانى وارتفاعاتها وحركة الآلات ووقعها الى غير ذلك من الاشارات والرموز الصادرة عن آلاف النوعيات من النظم المادية التى يعايشها الانسان فى كل لحظة من حياته ويستخدمها أو يستفيد منها بدرجة أو أخرى .

— معلومات صادرة عن نظم معنوية بداخلها مجموعات متباينة من النظم السلوكية والمادية ، ومثالنا على تلك النظم المعنوية المنظمات والمؤسسات المختلفة فى المجتمع وما يصدر عنها من تصرفات وبيانات واجراءات ومحاولات تأثير مختلفة تستهدف الانسان بشكل أو آخر .

— معلومات صادرة عن نظم طبيعية Natural كالشمس والقمر والرياح والبحار والأنهار والمحيطات وغيرها من عناصر الطبيعة وما يصدر عنها من أصوات وحركات ومؤشرات مختلفة .

— والمصدر الأخير للمعلومات التى يستقبلها النظام السلوكى هو النظام ذاته وأجزاؤه المختلفة . ان حركة أجزاء النظام وتفاعلاتها معا تستهلك الموارد والطاقات المتاحة للنظام . ومن ثم تصدر عن تلك الحركة مؤشرات (معلومات) توجه النظام لضرورة تدبير طاقات جديدة ، كذلك فان الحركة بين أجزاء النظام اذ تنتهى الى ناتج معين فانه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تنبه النظام الى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه .

وسائل استقبال المعلومات

ان المعلومات أو المثيرات لا قيمة لها اذا لم يستقبلها النظام السلوكى ومن ثم فان أدوات استقبال تلك المعلومات تمثل ركنا أساسيا من النظام السلوكى . وتتركز عملية استقبال المعلومات فى عدد من الأعضاء والأجهزة هى أعضاء الاستقبال الحسى Sense Receptors . وتختص هذه الأعضاء باستقبال المعلومات عن التغييرات فى المناخ المحيط بالانسان

واعادة ارسالها فى صورة متطورة الى أجهزة التحليل والتعامل مع تلك المعلومات . وهذه الأعضاء هى :

البصر Vision :

ان جانبا كبيرا من المعلومات التى يستقبلها النظام السلوكى يتم من خلال حاسة الابصار . فالعين عبارة عن جهاز غاية الدقة والتعقيد . « ان الابصار عملية تأخذ أشكالا متعددة غير الشكل التقليدى الذى نعتقد به » (١) . وفى الظروف العادية تستطيع عين الانسان رؤية شعلة عود ثقاب على بعد ٥٠ ميلا ، كما يمكنها رؤية سلك قطره ١/١٦ من البوصة على بعد نصف ميل (٢) والمثير الذى تتم رؤيته فى النهاية فى صورة ضوء هو فى الحقيقة انعكاس لطاقة كهرومغناطيسية . ولا تستطيع عين الانسان استقبال كل تلك الانعكاسات الصادرة اليها . بل هى تستقبل فقط جزءا من تلك الطاقة التى تنتقل فى شكل موجات متباينة الأطوال . « ويمر الضوء العابر الى العين بأكثر من وسط قبل أن يصل الى خلايا الابصار فى الجزء الخلفى للشبكية ، فالضوء يعبر القرنية فالتجويف الأمامى للعين فالعدسة ثم يصل الى التجويف الخلفى (الكبير) فى العين » (٣) وعند وصول الضوء الى خلايا الابصار « تقوم فى هذه الخلايا الضوئية عمليات كيمياوية تنتهى بارسال نتائجها بشكل اشارات كهربائية فى اتجاه معاكس لاتجاه الضوء » (٤) . وتترجم عملية الابصار فى النهاية داخل الجهاز الحسى الى شحنات كهربائية رمزية يفهمها الدماغ الذى لا يفهم سوى لغة الكهرباء .

ومن العوامل الهامة التى تجدر دراستها عند تأمل موضوع الابصار ما يلى :

قدرة عدسة العين على تغيير شكلها لتتناسب مع نوع المثير الضوئى . وينتج عن هذه القدرة دقة استقبال العين للمرئيات ، كما تتوقع أن يؤدى

---

(١) عمر محمد جبرين « الابصار ـ بعض آلياته العضوية والنفسية » مجلة عالم الفكر ـ المجلد الخامس ـ العدد الثالث ـ اكتوبر ، نوفمبر ؛ ديسمبر ١٩٧٤ ص ٢٠٦ .

2) Kolasa, op. cit., p. 155.

(٣) و (٤) عمر محمد جبرين ؛ مرجع سابق ، ص ٢١٦ .

عدم انضباط عدسة العين الى تشويه الصورة المرئية • من ناحية أخرى تعتبر درجة حساسية العين على مستوى بالغ من الأهمية اذ تحدد الحد الأدنى من الضوء الذى يمكن رؤيته ، والقدرة على تمييز الفروق الدقيقة بين ضوءين ، وكذلك تحدد قدرة العين على التكيف مع حالات نقص الضوء (الاظلام) ، كما أن حساسية العين بالنسبة للألوان تلعب دورا هاما فى عملية الابصار • ان الألوان جميعا تبدو رمادية فى حالات الضوء شديد الانخفاض ، كذلك فان الألوان تزداد وضوحا أو عتامة بحسب درجة الضوء • ونظرا لأهمية الألوان فقد استقر العرف على استخدام بعضها لنقل معان الى النظام السلوكى • فاللون الأحمر مثلا ينقل رمز الايحاء بالخطر ، بينما يعنى اللون الأخضر الأمان •

وتتلخص قدرة الابصار بشكل عام عند الانسان (وهى محصلة لتركيب العين وكفاءة الأجهزة المختلفة بها) فيما يسمى القدرة الابصارية وهى قدرة الانسان على تمييز الفروق الدقيقة بين المثيرات وتقاس بمقياس عبارة عن خريطة تحتوى حروفا من أحجام مختلفة يمثل بعضها ما يستطيع الانسان العادى رؤيته على بعد معين ، وتنسب القدرة الابصارية للأشخاص المختلفين الى هذه القدرة المتوسطة • (مثلا المقياس ٢٠/٢٠ يعنى أن الشخص موضع الاختبار يستطيع رؤية ما يراه الانسان العادى على مسافة ٢٠ قدما من نفس البعد ، أما المقياس ٢٠/٢٠٠ فيعنى أن هذا الشخص يرى من بعد ٢٠ قدما ما يراه الانسان العادى على بعد ٢٠٠ قدم) •

السمع Audition :

يمثل السمع وسيلة ثانية يستقبل بها النظام السلوكى المثيرات الخارجية • ولا تقل أهمية السمع عن عملية الابصار ، بل انه يزيد فى الأهمية فى كثير من المواقف التى لا تتوفر فيها الظروف المناسبة للابصار السليم • وتتم عملية السمع بسبب التغييرات المادية فى ضغط الهواء الناتجة عن اهتزاز الأجسام فينتقل الصوت فى شكل موجات تستثير الأذن وتجعل النظام السلوكى قابلا لاستقباله •

وتتميز المثيرات الصوتية بثلاث خصائص هى التذبذب Frequency والشدة Intensity والتعقيد Complexity وتشير خاصية التذبذب للتباين فى الموجات الصوتية ، وتقاس بمقياس سيكل/ثانية Cycle/second

أما الشدة أو القوة فهى درجة ضغط الصوت • وكذلك تتصف الأصوات المسموعة بدرجات من التعقد • اذ أنه يندر فى الحياة الحقيقية أن يسمع صوتا من نغمة واحدة فهذا لا يحدث الا فى معمل التجارب ، بل عادة نحن نسمع أصواتا معقدة مركبة من نغمات مختلفة •

ويجب أن نلاحظ أن الصفات السابقة للأصوات هى الخصائص المادية للمثير الصوتى ، ولكن ما يسمعه الانسان أو ما يستقبله النظام السلوكى فعلا هو أمر مختلف • ان النظام السلوكى يستقبل الانعكاسات النفسية لتلك الخصائص المادية • فالذبذبة مثلا يقابلها من الناحية النفسية ما يسمى pitch أو الارتفاع ، كما يعادل القوة أو الشدة خاصية نفسية هى الضخامة Loudness •

وتقوم الأذن بوظيفة تحويل الضغط المادى للموجات الصوتية الى تجربة نفسية يستقبلها النظام السلوكى ويتعامل معها • وتتم هذه العملية من خلال عبور الموجات الصوتية قناة الأذن لكى ترتطم بطبلة الأذن Eardrum الوسطى وتمر بواسطتها الى الأذن الداخلية ومن ثم تنتقل فى صورة نبضات عصبية الى الدماغ (١) •

ومن الواضح أن للسمع وظائف حسية وأخرى نفسية • ان الانسان يجب أن يسمع ما يدور حوله • كما يجب أن يسمع نفسه ، لذلك فان حالات ضعف السمع التى قد تصل الى الصمم تسبب ازعاجا نفسيا بالاضافة الى التشويه المادى لقدرة النظام السلوكى على استقبال المثيرات وبالتالى تخفيض قدرته على الاستجابة لها •

الشم والتذوق :

وهاتان الوسيلتان فى استقبال المثيرات تنتميان الى مجموعة الحس الكيماوى • وتعتبر عملية الشم من أكثر عمليات الاحساس دقة وتعقيدا ، وتتم عملية الشم حينما تثير التكوينات الكمياوية فى الهواء أعضاء الحس الشمى فى الأنف لدى الانسان • ويلاحظ أن الانسان حين يحتاج الى التدقيق فى الشم فانه يعمد الى استنشاق كمية أكبر من الهواء • وتتفاوت

---

(1) Davis, H. Excitation of auditory receptors. In Field et al., (eds.) Hand Book of Physiology. Vol. I. Washington, D.S. American Psysiological Society, 1959, pp. 565—584.

حاسة الشم لدى النظم السلوكية المختلفة ومن ثم تختلف قدرتها على استقبال مثيرات شمية معينة مما يؤثر فى درجة استجابتها لتلك المثيرات •

أما عمليـــة التذوق فهى تتعلق باستقبال المعلومات عن جانب من خصائص المناخ أو عناصره • ويمكن تقسيم عملية التذوق الى أربعـــة أجزاء هى تذوق العناصر الحلوة (السكرية) ، والعنـــاصر المـــالحة ، والعناصر المريرة ، وأخيرا العناصر عديمة الطعم • فلكل من تلك العناصر أعضاء استقبال حسى خاصة بها فى مناطق معينة فى اللسان والحلق •

وبرغم أهمية الشم والتذوق الا أنه من غير المعروف على سبيل التأكد كيف تتم هاتان العمليتان • وكل ما هو معروف هو أن المثيرات تتحول بعملية ما الى رموز بواسطة أعضاء الحس الشمى والذوق لكى ترسل الى مناطق تحليل المعلومات والتعامل معها ضمن العمليات الذهنية ومنهـــا تخرج فى صورة نبضات للدماغ يتم فى ضوئها التصرف أو الاستجابة(١)•

اللمس :

تحتوى طبقة الجلد التى تغطى الجسم الانسانى على أدوات لاستقبال معلومات عن نوع آخر من المثيرات • تلك هى الحرارة ، والبرودة ، والضغط والألم • وتختص بعض أدوات الاستقبال الحسى فى الجلد بكل نوع من تلك المثيرات •

وتقل المعلومات المتعلقة بتلك المثيرات فى أهميتها كمدخلات فى نظم السلوك الانسانى ، الا أنها لا تزال تمثل أحد المصـــادر التى يتشـــكل السلوك جزئيا تبعا لها •

الاحساس بمركز الانسان وتوازنه :

وثمة نوع أخير من المعلومات يلعب دورا هاما فى النظم السلوكية ، هو معلومات الانســـان عن مركزه بالنسبة للأشياء الأخرى فى المنـــاخ المحيط ، وهذه المعلومات هى التى توفر للانسان الاحساس بالتوازن أو بانعدامه •

وتتمركز أجهزة استقبال هذه المعلومات فى الأذن الداخلية وهى لا تتصل بعملية السمع ، ولكنها تختص بالاحساس بالتوازن Balance

(1) Zotterman, Y. (ed.) Olfaction and Taste. Oxford : Pergemon Press, 1963, pp. 205—213.

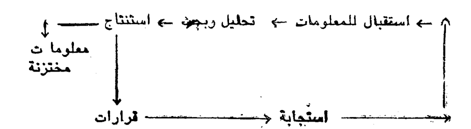
ومن المعروف أن اختلال هذه الأدوات يؤدى الى فقدان الشخص لتوازنه وهى حالة مرضية شائعة ، كما أن استثارة تلك الأدوات بشـــكل زائد يؤدى الى الاحساس بالدوار كما فى دوار البحر •

كذلك يستقبل النظام السلوكى معلومات عن مدى تناسق حركات وأبعاد أعضاء الجسم الانسانى المختلفة •

نخلص مما سبق الى أهمية وخطـورة عمليـات استقبال المثيرات الخارجية بواسطة أعضاء الاستقبال الحسى فى النظام السلوكى • وتتضح لنا حقيقة هامة هى أن الاستجابات التى تصدر عن هذا النظام (المخرجات) تكون عادة نتيجة لتكامل عدد كبير من تلك المعلومات عن المثيرات • وكلما كانت تلك المعلومات متناسقة ومتجانسة ، كلما كانت الاستجابة أوضح وفى الاتجاه السليم • أما اذا تناقضت المعلومات المستقبلة بواسطة أعضاء استقبال مختلفة ، ففى تلك الحالة يعـانى النظـام السلوكى من أشكال الوهم المختلفة Illusion كما هو الحال حين ترى العين عصـا مستقيمة فى الأصل على أنها مقوسة نتيجة غمر جزء منها فى الماء •

التعامل مع المعلومات :

حين يستقبل النظام السلوكى المعلومات عن المثيرات المختلفة ، يتم نقلها الى منطقة متخصصة لمعالجتها بالتحليل والبحث حتى يستخرج النظام منها الدلالات والمعانى التى يعتمد عليها فى اختيار أنواع الاستجابات التى تصدر عنه • وبالتالى فان تدفق المعلومات داخل النظام السلوكى يتم وفقا للتتابع الآتى :



وعلى ذلك فان مجرد استقبال النظام للمعلومات لا يكفى لانتــاج استجابات معينة ، بل لابد أن تخضع تلك المعلومات للتحليل من جانب أجزاء متخصصة تستطيع التوصل الى المعـانى الحقيقية التى تعكسها هذه المعلومات •

ويختص الجزء الأوسط من النظام السلوكى (الدماغ الانسانى) بتلك العمليات الذهنية المختلفة • ونظرا لأهمية هذا الموضوع فسوف نعرض تصورا سريعا لتلك العمليات الآن ، على أن نعود اليها بتفصيل أكثر فى جزء تال من الكتاب حين تتعرض بالتحليل للأنشطة أو العمليات السلوكية •

وتتركز العمليات السلوكية المختصة بمعالجة المعلومات وتحليلها فى الآتى :

ـ عملية الادراك	Perception
ـ عملية التفكير	Thinking
ـ عملية التعلم	Learning
ـ عملية تكوين الاتجاهات	Attitude Formation
ـ عملية الدافعية	Motivation
ـ عملية اتخاذ القرارات	Decision Making

الادراك :

هو عملية تفسير المعلومات الواردة للنظام السلوكى وتكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط • وتنطوى عملية الادراك على عمليات فرعية يمتد بعضها ليشمل عملية استقبال المثيرات التى تحدثنا عنها • ثم تختص عمليات فرعية أخرى بتنظيم تلك المثيرات وتفسيرها أى اعطائها معان ومدلولات خاصة ، ثم تصل عملية الادراك الى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بالنظام السلوكى والتغييرات التى تطرأ عليها وهذا ما نطلق عليه لفظ « المدركات » •

والادراك عملية شخصية يصعب اخضاعها للمقاييس الموضوعية حيث تتداخل فى التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافعية والتعلم • كما تتأثر بالظروف الموضوعية التى تحيط بالنظام السلوكى ، وبما تراكم فيه من معلومات وخبرات سابقة •

كذلك فالادراك عملية مستمرة ومتراكمة تخفى وراءها تاريخ النظام السلوكى كله الذى يتبلور فى صورة « تنظيم فكرى » يسهم فى تحديد المعانى التى يستخرجها النظام من المعلومات الواردة اليه •

ومما يزيد فى أهمية الادراك ارتباطه بكل مظاهر النشاط الذهنى للانسان ومن ثم تأثيره المباشر وغير المباشر على استجابات الانسان وأنماط سلوكه فى المواقف المختلفة .

التفكير :

ان عملية التفكير أو التعقل والتدبر هى التى تتناول المدركات بالتأمل والتعمق فى ضوء الخبرات والتجارب السابقة وفى اطار التوقعات Expectations والأهداف Goals والرغبات Needs التى يسعى اليها النظام السلوكى . وتختص عملية التفكير بالدرجة الأولى بمحاولة الكشف عن العلاقات بين المدركات وتبين الاحتمالات والنتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة للنظام السلوكى استجابة للمثيرات التى تم ادراكها .

وتختلف أسس التفكير وان كان التقسيم المنطقى لها يراها تتخذ أحد نمطين ، اما أسس رشيدة ومنطقية Rational أو أسس خيالية .

التعلم :

يستقبل النظام السلوكى عديدا من المعلومات التى تعكس الخبرات والتجارب التى يمر بها أو تلك التى مرت بنظم سلوكية أخرى . وتتم عملية ادراك تلك المعلومات وينتهى النظام السلوكى الى تفهم معين لها ، ومن ثم قد يقرر احداث تغيير فى أنماط استجاباته نتيجة للمفاهيم التى استوعبها من تلك التجارب ، وبذلك يحدث التعلم . فالتعلم اذن هو العملية الذهنية المستمرة التى يستوعب بها النظام السلوكى تجاربه وتجارب الآخرين ويترجمها فى شكل أنماط سلوكية جديدة .

وتترابط عملية التعلم مع عملية الادراك وعملية التفكير ، اذ أن قرار تغيير السلوك لابد أن يعتمد على تفهم سليم للتجربة أو الخبرة ، كذلك لابد أن يسبقه تدبر فى الآثار الناشئة عن استمرار النظام السلوكى على نفس أنماط سلوكه أو الفوائد التى يحتمل حال تحققها تغييره لتلك الأنماط السلوكية .

تكوين الاتجاهات :

حين تتجمع لدى النظام السلوكى معلومات عن مثيرات خارجية ، وحين تتكامل وتتضح معانى تلك المعلومات وتتخذ شكل مدركات

محددة ، وحيث يستهدف النظام تحقيق أهداف ورغبات معينة ، فانه يميل الى اتخاذ مواقف تجاه تلك المدركات . فالمدركات التى يرى النظام السلوكى أنها معاونة له فى تحقيق أهـدافه ، تلك التى تتقبل أنمـاط استجاباته يتخذ حيالها موقفا ايجابيا يتسم بالتأكيد والقبول . أما تلك المدركات التى لا تسهم فى تحقيق النظام السلوكى لأهدافه فيتم اتخاذ مواقف معادية أو معارضة حيالها . وبصفة عامة تمثل تكوين الاتجاهات احدى العمليات الوسيطة (شأنها شأن التعلم) التى تتوسط المرحلة بين ادراك المعلومات من ناحية واتخاذ قرار بشأنها من ناحية أخرى .

وتتفاوت عملية تكوين الاتجاهات فى النظم السلوكية من مجرد اتخاذ مواقف منفردة حيال موضوعات بذاتها الى تكوين معتقدات وعقائد متكاملة ومترابطة بشأن قضايا وأمور متصلة ومتداخلة .

الدافعيـة :

لابد لكى تؤدى المثيرات الخارجية الى احداث حركة فى النظـام السلوكى من أن تتوافر لهذا النظام الرغبـة فى الاستجابة . بمعنى أن السلوك يتجه دائما الى تحقيق رغبات وأهـداف النظـام السلوكى . ونستطيع تفهم عملية الدافعية اذا اعتبرنا أن الهـدف الدائم والمستمر للنظام هو المحافظة على حالة من التوازن النسبى فى علاقته بالمناخ من ناحية وفى تركيبه الذاتى من ناحية أخرى . وحيث يتعرض النظام لمثيرات خارجية (بالاضافة الى مصادر ذاتية للاثارة) فانه يعانى من حالات متباينة من اختلال التوازن . ويدرك النظام فى حالات الاختلال هذه فرصـا لتحقيق التوازن مرة أخرى عند مستويات أعلى من الاشباع ودرجات أكبر من انجاز أهدافه . كما يدرك فى حالات أخرى مخـاطر تحتـم ضرورة التنازل عن قدر من الاشباع الحالى والتضحية بقدر من الانجازات التى سبق تحقيقها وذلك كثمن لاستعادة النظام السلوكى لتوازنه المفقود .

وبذلك فان الدافعية هى العملية الذهنية المستمرة التى يحدد بهـا النظام السلوكى رغباته وحاجاته ويستخدمها فى توجيه باقى العمليـات الذهنية وصولا الى اختيارات مناسبة لأنماط السلوك الممكنة .

وتكون الدافعية بذلك عملية مساعدة فى توجيه السلوك وتحديد درجة قوته واستمراره . وهى عملية متجددة اذ أن حالات اختلال التوازن متكررة ومتجددة ومن ثم تنشأ دائما فرص للنظام لاكتساب رغبـات

ومستويات اشباع أعلى ، كما تهدده باستمرار فرص أخرى للحرمان من بعض الاشباع الذى تحقق فعلا •

وتعتمد عملية الدافعية على مصدرين رئيسيين للمعلومات : المصدر الأول هو المثيرات الخارجية التى تعكس للنظام السلوكى الفرص المتاحة فى المناخ لاشباع أعلى أو جديد وبالتالى تتكون دوافع ايجابية توجه السلوك ناحية الحصول على تلك الفرص ، أو تعكس احتمالات الحرمان والمخاطر ومن ثم تتكون دوافع سالبة تستهدف تجنب تلك المخاطر • أما المصدر الثانى للمعلومات فهو المؤثرات والايحاءات الصادرة عن النظام ذاته والتى تعكس حالات نقص الاشباع (أو زياداته) وبالتالى تسهم فى عملية تكوين الدوافع •

اتخاذ القرارات :

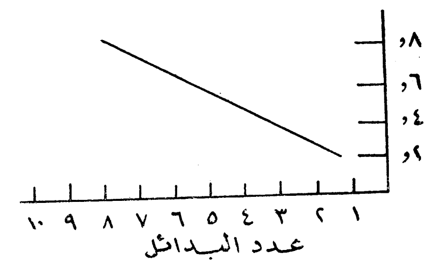
تتبلور المعلومات الواردة للنظام السلوكى عن المثيرات الخارجية بعد تحليلها ودراستها فى شكل مجموعة من البدائل أو الاختيارات وهنا تبدأ العملية الذهنية الأخيرة والهامة وهى أن يختار النظام أحد تلك البدائل لكى يترجم فى شكل سلوك أو استجابة • وتمر عملية اتخاذ القرارات عادة بعدة مراحل فى ذاتها ويستخدم النظام السلوكى عددا من القواعد والمعايير التى يستند اليها فى اتخاذ قراره •

وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات فى صعوبتها تبعا لتعدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة فى الموقف • وبناء على ذلك سنجد حالات كثيرة يصل فيها النظام السلوكى الى قرار ومن ثم تبدو الاستجابة فى وقت قصير نسبيا قد يبدو أحيانا وكأنه رد فعل تلقائى أو آلى للمثير الخارجى • تلك هى القرارات الروتينية التى اعتمدها النظام السلوكى واختبر نتائجها ووجدها فى صالحه ومن ثم يميل الى تكرارها كلما تهيأت الظروف (نلاحظ هنا أثر عملية التعلم) [1] ، وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذى يستغرقه النظام السلوكى فى الوصول الى قرار حيث تكون المشكلة موضع البحث جديدة فى نوعها لم يألفها النظام بعد ، أو حيث ترتفع درجة تعقيدها • والشكل التالى يصور العلاقة بين درجة تعقد المشكلة

---

(١) سنعود الى تفصيل عملية التعلم وآثارها السلوكية فى الجزء الثالث من هذا الكتاب .

المتمثلة فى عدد البدائل المطروحة للاختيار من ناحية وبين الوقت اللازم للنظام السلوكى كى يصل الى قراره •



الوقت اللازم لاتخاذ القرار بالثوانى

شكل رقم ٢/٤

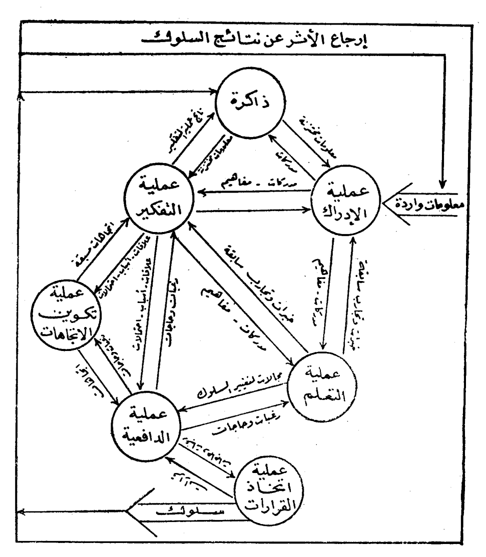
تلك هى العمليات الذهنية الأساسية التى تتعامل مع المعلومات التى استقبلتها أدوات الاستقبال الحسى فى النظام السلوكى • ويمكن تصوير تتابع تلك العمليات وعلاقاتها المتداخلة حتى تنتهى الى سلوك مشاهد كما فى الشكل التالى رقم ٣/٤ •

المخرجات :

ان المحصلة النهائية لسلسلة العمليات السلوكية هى أنماط السلوك المشاهدة أو الباطنة • ونقصد بأنماط السلوك هذه أيا من الأمور الآتية :

الأفعـال Actions :

وهى كل ما يصدر عن النظام السلوكى من تصرفات كالعمل ، والكلام والكتابة ، والقراءة ، واللعب ، والبيع ، والشراء الى آخـر ما يمكن تصوره من أنشطة • وتتطلب الأفعال عادة أن يبذل النظام السلوكى قدرا من الجهد أو الطاقة وتتبدى فى شكل حركات متباينة يستغرق أداؤها وقتا يختلف بحسب اتجاهات تلك الحركات ومدى بساطتها أو تعقدها •



شكل رقم ٣/٤

ديناميكية العمليات السلوكية

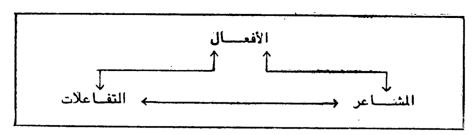
التفـاعل Interaction :

ويرمز التفاعل الى الاتصالات التى تتم بين الانسان وغيره من الأفراد وقد نعبر عن التفاعل بأنه نوع من الفعل Action اذا كان النظام السلوكى موضع الدراسة هو البادىء بالاتصال كما هو الحال حين يوجه الأستاذ المحاضر سؤالا الى أحد طلبته • وقد يكون التفاعل هو نوع من رد الفعل Reaction وذلك حين يجيب الطالب عن سؤال أستاذه • ومن ثم فاننا

نستطيع أن نصف عمليات التفاعل بأنها سلسلة متتابعة من الأفعـال وردود الأفعال بين النظم السلوكية المختلفة •

المشـاعر Sentiments :

والمشاعر هى أنماط العاطفة التى تنمو فى النظام السلوكى أثنـاء ممارسته للأفعال واشتراكه فى التفاعلات مع الآخرين • ومن مثل هـذه المشاعر أمور الحب والكراهية والثقة والايمان وغيرها • وتسهم المشاعر فى تأكيد أو اضعاف آثار الأفعال والتفاعلات التى تصـدر عن النظـام السلوكى • كذلك فان للأفعـال والتفـاعلات تأثيرها هى الأخرى على المشاعر • وبذلك فتلك الأشكال الثلاثة للمخرجات السلوكية تتشابك عادة وتتداخل كما يتضح من الشكل التالى رقم ٤/٤ •



شكل رقم ٤/٤

العلاقة بين المخرجات السلوكية

والآن بعد مناقشتنا لأجزاء النظام السلوكى الثلاثة باختصار لابد من استكمال تحليل الدورة السلوكيـة بأن نأخذ فى الاعتبـار أن النظـام السلوكى يعمل على تحسب نتائج السلوك وردود أفعالهـا لدى النظم السلوكية الأخرى فى المناخ المحيط وذلك عن طريق ما يسمى بعمليـة « ارجاع الأثر » Feed back وتتم هذه العملية فى صورة معلومات جديدة تصل الى النظام السلوكى بالطرق السابق شرحها • وتسهم هذه المعلومات فى اثارة عمليات سلوكية جديدة قد تسفر عن تأكيد المخرجات أو تغييرها •

وخلاصة ما توصلنا اليه من تحليلنا للسلوك الانسانى حتى الآن أنه يتخذ نموذج النظام المفتوح المتعامل مع المناخ والمتفاعل معه ، كما تنطبق عليه جميع الاستنتاجات المستمدة من فكرة النظام •

اسئلة وموضوعات للمناقشة

١ ـ يمثل مفهوم النـظام System أداة هامـة لتحليل السلوك الإنسـانى ، وبالتالى فإنه باستخدام هذا المفهوم يمكن التوصل الى استنتاجات غاية فى الأهمية حول السلوك .
انظر الى الشكل التالى وأرصد كافة الاستنتاجات التى يمكنك التوصل إليها :

نظام السلوك

ا
المدخلات
ب
العمليات
ج
المخرجات
د
هـ
و
ارجاع الأثر
البيئة

والآن هل تستطيع الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١ ـ إذا أردنا ترقيم المستطيلات الدالة عـلى المدخـلات والعمليات والمخرجات فأيها تضع عليه الرقم (١) وأيها يحصل على الرقم (٢) وأيها يوضع عليه الرقم (٣) .

٢ ـ ما معنى الأسهم الواصلة بين البيئة وعناصر النظام الثلاثة ؟

٣ ـ ماذا يحدث لو ألغى من الرسم السهم (ا) ؟ وماذا يحدث لو ألغى من الرسم السهم (ب) مع بقاء (ا) ؟ وماذا يحدث لو ألغى من الرسم السهم (ج) مع بقاء (ا) و(ب) ؟ وهكذا مع باقى الأسهم .

٤ ـ ما معنى السهم (و) فى رأيك ؟ وهـل يغنى السهم (و) عن السهم (ب) ؟

٥ ـ لو كان السهم (د) غير موجود على الرسم فأى أنواع السلوك يمكن تصورها فى هذه الحالة د ؟

٦ ـ لو كان الشكل السابق يعبر عن نظام السلوك لإنسان ما وكانت تصرفاته على غير ما تريد ادارة المنظمة التى يعمل بها ، فـإذا أرادت الادارة تعديل هذا السلوك وتغييره ، فأى عناصر النظام السلوكى التى يجب عليها أن تبدأ منها محاولة التغيير فى رأيك ؟
أ ـ المدخلات
أم ب ـ العمليات
أم ج ـ المخرجات
أم د ـ البيئة
أم جميعها فى نفس الوقت .

٧ ـ ناقش مفهوم وأهميـة ارجاع الأثـر Feed back فى التأثـير على السلوك الإنسانى من خلال دراسة الأنماط الإدارية الآتية :

أ ـ تعد الإدارة تقريرا سريا عن كفاءة العامل يكون له تأثير على ما يعمل عليه من علاوات أو ترقيات ، ولكن العامـل ليس له حق الاطلاع على هذا التقرير .
ب ـ يتقـدم العامـل باقتـراح لتحسين الانتـاج إلى رئيسـه المباشر ، فيحتفظ به الرئيس ولا يعلم العامـل هل قبـل الاقتراح أم رفض .
ج ـ فى يوم ما يأتى مندوب الصرف ليسلم العاملين فى إحدى الجهات مكافأة مالية لا يعلمون منـاسبتها ، كمـا أنهم لا يعلمون هل حصل كل منهم على نفس المبلغ أم لا .

٢ ـ تلعب المعلومات Information دوراً رئيسياً فى نظام السلوك الإنسانى ويذهب بعض الكتاب الى اعتبار أن نظام السلوك الإنسانى ما هو

حقيقته إلا **نظام للمعلومات** . واستناداً إلى تلك الأهمية الكبرى للمعلومات فى تشكيل السلوك الإنسانى ، بين رأيك بالنسبة للأمور الآتية :

أ - اهتمام الدول المعاصرة جميعها بأن يكون لديها أجهزة رسمية للإعلام فى شكل هيئة الاستعلامات فى مصر مثلا وظيفتها نشر المعلومات التى يهم الدولة أن يعرفها الناس محليا وخارجيا .

ب - اهتمام الأحزاب السياسية المختلفة - فى مصر وغيرها - أن يكون لها صحف ومجلات خاصة بها تعبر عن آرائها وسياساتها .

ج - القلق الذى يسود العالم الآن نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة التى تسمح بامكان البث المباشر لبرامج التليفزيون من أى مكان فى العالم واستقباله فى مختلف دول العالم وذلك بتأثير الأقمار الصناعية ، وبالتالى سيفاجىء المشاهد المصرى أن برامج تليفزيونية أوربية وأمريكية مثلا تظهر على شاشة الجهاز التليفزيونى فى منزله دون أى جهد يبذله .

د - تعمد الحكومات فى معظم دول العالم إلى اجراء ما يسمى « **استطلاع الراى العام** » قبل إصدار قرارات هامة أو تبنى سياسات غير عادية .

هـ - بماذا تفسر إقبال الناس على سماع الشائعات وتناقلها فى الدول النامية التى لا يوجد بها حكم ديمقراطى ، بينما لا تلقى الشائعات فى الدول المتقدمة اقتصاديا ذات نظم الحكم الديمقراطى نفس الاهتمام من المواطنين .

الفصل الخامس

مدخلات النظام السلوكى

رأينا كيف أن السلوك الانسانى يتخذ شكل نظام مفتوح ومن ثم درجنا على التعبير عنه بالنظام السلوكى • وقد اتضح لنا أن المدخلات هى الركن الأول فى النظام السلوكى الذى يثير فيه الحركة ويبعث النشاط • والآن نتجه الى تحليل هذه المدخلات فى محاولة لتبين حقيقتها وأنواعها وطبيعة تأثيرها فى النظم السلوكية •

المدخلات الأولية :

ولكى نستطيع ادراك حقيقة النوع الأول من المدخلات فى النظم السلوكية لابد لنا من التمييز بين قسمين أساسيين منها • القسم الأول هو المدخلات الأساسية Basic وهى مجموعة الخصائص والصفات التى تميز النظام السلوكى عن غيره من النظم السلوكية • ومصدر تلك الخصائص أو الصفات أساسا هو عملية الخلق الأساسية التى تتبدى فيها عظمة الخالق جل شأنه وفيها يسبغ على الانسان خصائص تمثل اللبنات الأولى فى كيانه النفسى ومن ثم نعتبرها نحن من بين المدخلات الأولية أو المبدئية التى تسهم فى تحريك النظام السلوكى • وهذه الخصائص الأساسية وان كانت قابلة للتعديل والتغيير بتأثير ظروف المناخ وعلاقته بالنظام السلوكى ، الا أنها تحتفظ بالسمات العامة لهـا لفترات طويلة نسبيا •

أما النوع الثانى من المدخلات الأولية فى النظم السلوكية (وهو المدخلات الطبيعية) فيتصف بالتجدد والتنوع ، وهى المدخلات التى تعكس ظروف المبيئة المادية وأوضاعها والتغير فيها ، كما تعكس موقف النظام السلوكى ومركزه بالنسبة لعناصر المناخ المادى •

ماهية المدخلات الأساسية :

يتميز كل انسان بمجموعة من الخصائص التى تتكون حتى من قبل

أن يولد الى الحياة • وتستمر تلك الخصائص تعايش الانسان خلال مراحل حياته المختلفة وان كانت تخضع لدرجات من التعديل والتطوير • ولكن المهم أنها تعتبر من المحركات الدائمة للسلوك الانسانى حيث توفر قدرا من الاستثارة يكفى لتحريك الأنشطة السلوكية حتى ولو تخيلنا أن المناخ المحيط قد توقف عن ارسال مثيرات خارجية الى النظام السلوكى •

وبالتالى فان المدخلات الأساسية ينطبق عليها وصفنا السابق للمدخلات جميعا فى كونها تصل الى النظام السلوكى فى صورة معلومات تتخذ رموزا وأشكالا متباينة ولكن هذه المدخلات تختلف عن غيرها من المدخلات الأخرى فى أمرين : الأول أنها تصدر عن النظام السلوكى ذاته بينما تأتى المدخلات الأخرى من المناخ المحيط ، والثانى أنها تثير السلوك دون أن تستطيع توفير التوجيه اللازم له •

وسوف ندرس المدخلات الأساسية الآتية :

ـ القوى الدافعة الاساسية	Basic Drives
ـ الطاقات الاساسية	Basic Abiltiies
ـ القدرات الاساسية	Basic Aptitudes

ان هذه المدخلات الأساسية تشكل المثيرات الأولية للسلوك الانسانى فى مراحل العمر المبكرة حين لا يكون للمدخلات الأخرى أثر يذكر فى تحريك السلوك لعدم قدرة النظام السلوكى على ادراك المناخ المحيط وعناصره • ثم تستمر تلك المثيرات فى تحريك أنماط معينة من السلوك فى فترات العمر التالية ، ولذلك فان العمليات السلوكية الناشئة عنها سوف تميل الى البساطة والروتينية نظرا لتكرار حدوث تلك المثيرات على فترات دورية متكررة • كذلك فان آثارها على حركة النظام السلوكى تتضاءل كلما زاد انفتاحه على المناخ واستقباله للمعلومات عن المثيرات الخارجية •

القوى الدافعة الأساسية :

تتكون القوى الدافعة الأساسية (أو الفسيولوجية) من بعض الحاجات الجسمانية التى تنشأ فى الانسان (الكائن الحى عموما) بسبب طبيعة تكوينه الفسيولوجى • وتلعب المعلومات الواردة الى النظام

السلوكى عن هذه الرغبات دورا هاما فى اثارة السلوك • ومن أهم هذه الرغبات ما يلى :

الجـوع Hunger :

تتمثل أهمية الجوع فى أن عملية الاغتذاء هى من العمليات الرئيسية فى صيانة الجسم الانسانى وحماية الحياة واستمرارها ، ويحتل الجوع مرتبة أولى فى تحريك السلوك فى المراحل المبكرة من عمر الانسان • ثم ينتقل الى مرتبة أدنى بعد تقدم الانسان فى العمر واكتسابه لدوافع جديدة من خلال التعلم (معايشة المناخ المحيط) •

ويتخذ الجوع شكل المدخلات فى النظام السلوكى حيث أن نقص المواد الغذائية اللازمة للجسم أمر ينعكس على التركيب الكيمائى للدم مما يستثير بعض الغدد لافراز عصارات فى الـدم تسبب تقلصـات وانقباضات فى الأمعـاء • ويستقبل النظـام السلوكى تلك التقلصات باعتبارها رموزا أو اشارات (معلومات) تفسر حالة عدم توازن ذاتية أو داخلية • وباستقبال هذه المعلومات الذاتية تبدأ العمليات السلوكية فى الحركة لكى تصل الى القرار بتحريك النظام السلوكى لـكى يستعيد الجسم توازنه عن طريق الحصول على الطعام • ونلاحظ فى هذا الصدد أن المخرجات السلوكية الناشئة عن مثير الجوع Hunger Stimulus تختلف باختلاف تطور النظام السلوكى • ففى حالة الأطفـال حـديثى الولادة لن تعـدو هـذه المخرجات أن تكون مجمـوعة من الحركات والتشنجات والصراخ التى لا تستطيع بذاتها تحقيق الاشباع اللازم • ولكن حين ينمو الطفل فان المخرجات تتعدل لكى تتخذ شكل حركات هادفة الى الحصول على الطعام •

وحين يحصل الانسان على الطعام اللازم يتعدل التركيب الكيمائى للدم بتوفر خصائص هذا الغذاء فيه ، ومن ثم تتوقف الافرازات المسببة للتقلصات فى المعدة وبالتالى يستعيد الجسم الانسانى توازنه وتتوقف المعلومات الدالة على الجوع عن التدفق الى النظام السلوكى •

العطش Thirst :

يماثل العطش الجوع فى تأثيره على النظام السلوكى • ان نقص كمية الماء فى جسم الانسان يترتب عليه حالة من اختلال توازن النظـام السلوكى تتضح معالمه فى جفاف الحلق • ويعتبر هذا الجفاف بمثابة مثير

(معلومات) عن الحالة الجديدة للنظام يستثير العمليات السلوكية المختلفة الى أن يحدث السلوك الهادف الى اشباع الرغبة فى تخفيض حالة العطش ، ومن ثم استعادة النظام السلوكى لحالة التوازن مرة أخرى •

التنفس Respiration :

وتمثل حاجة الانسان الى استنشاق الهواء قوة دافعة طبيعية تعمل على تحريك السلوك فى الاتجاهات المحققة للمستوى المطلوب من تلك الحاجة • وطالما يحصل الانسان على القدر الصحيح من الهواء (حيث تتناسب معدلات الأوكسجين وثانى أكسيد الكربون فى الدم) ، فان النظام السلوكى يكون فى حالة توازن • ولكن اذا حدث ما يخل بتلك الحالة كما فى حالات الاختناق ، فان الرغبة فى التنفس تعمل على تحريك النظام بحيث يسعى الى توفير القدر اللازم من الهواء الصالح • وهكذا حين يسترد الانسان توازنه بعد توفر الهواء ينخفض أثر هـذه القوة الدافعة فى تحديد المخرجات السلوكية •

وهناك الى جانب الجوع والعطش والتنفس قوى دافعة طبيعية أخرى منها قوى الجنس والأمن أو حماية النوع • وجميع تلك القوى الدافعة تقوم بدور المثير للسلوك حيث ترد الى النظام السلوكى معلومات عن مدى احتياج الانسان اليها وعن قدر الاشباع الحقيقى المتاح منها • وحين تعلن المعلومات الواردة عن نقص الاشباع الفعلى منهـا بالقيـاس الى قدر الاشباع المستهدف ، فان هذا الشعور بالنقص يعمل على استثارة الحركة السلوكية لكى تنتج أنواع وأنماط من الأفعال الانسانية الهادفة الى تخفيض الشعور بالنقص واستعادة التوازن المفقود للنظام السلوكى •

الطاقات الأساسية :

يتمتع كل انسان بعدد من الطاقات Aptitudes الأساسية التى تمثل ما خصته به الطبيعة من مواهب خاصة وامكانيات لممارسة أنواع معينة من السلوك • وتلك الطاقات تلعب دورا هاما فى النظام السلوكى تجعلنا نعالجها هنا باعتبارها أحد المدخلات فى النظم السلوكية • اذ تمثل هذه الطاقات الاطار أو الأساس الذى يتم فى ضوءه ممارسة النظام للأنشطة والعمليات السلوكية المختلفة • ونقصد بذلك أن توفر طاقات معينة لدى الانسان تعكس ما يمكن أن يقوم به من أعمال تعتبر معلومات مبدئية مختزنة لدى النظام السلوكى يستخدمها فى اختيار أشكال الاستجابة الممكنة بالنسبة للمثيرات الخارجية التى يتعرض لها •

وعلى سبيل المثال ، فان الانســان الذى يتمتع بطاقة ميكــانيكية Mechanical Aptitude (¹) نجده أكثر ميلا لاستقبال المعلومات والتعرض للمثيرات ذات الصلة بالموضوعات الميكانيكية ، كمـا أنه يكون أكثر استعدادا للاستجابة لها وممارسة أشكال من السلوك التى تتطلب مهارات ميكانيكية أيضا .

وتنقسم الطاقات الخاصة الى أنواع مختلفة يمكن أن نذكر منهـا الآتى :

- الطاقات الفنيــة .
- الطاقات الميكانيكية .
- الطاقات العلمية .
- الطاقات الرياضية .

ويجب أن نلاحظ التداخل والتشابك بين تلك الطاقات باعتبارها مدخلات أساسية الى النظام السلوكى ، وبين أنواع المدخلات الأخرى الى النظام ، فالطاقات توجد فى الانسان لأسباب طبيعية فى صورة ميول أو استعدادات دفينة ، ثم بتأثير المناخ وظروفه فانها قد تنمو وتنطلق أو قد تنكمش وتتضاءل الى أن تختفى تماما .

وما يهمنا فى موضوع الطاقات الأساسية هو أننا بالتعرف على ما يمتلكه النظام السلوكى منهـا ، نستطيع التنبؤ بتأثيرها فى تشـكيل المدخلات الأخرى وأثرها على كيفية استقبال النظام السلوكى لهـا ، وبالتالى المنطلقات التى تتخذها العمليات السلوكية . وهكذا نستطيع - جزئيا - أن نفسر حركة النظام السلوكى وما تنتهى اليه من أنماط الأفعال والتصرفات .

ولابد من الاشارة الى حقيقة هامة هى أن توفر الطاقة لدى الانسان لا يعنى بالضرورة أنه يمتلك القدرة على استخدامها . فنحن حين نقول أن شخصا ما يمتلك طاقة موسيقية فليس معنى هذا بالضرورة أنه موسيقى

---

(١) نقصد بالطاقة الميكانيكية ان الانسان يتمتع بدرجة عالية من احتمال النجاح فى ممارسة الأعمال الميكانيكية نظرا لتوفر المهارات الأساسية اللازمة لهذا النجاح عنده بشكل طبيعى أى لم يخضع لتدريب أو اعداد خاص .

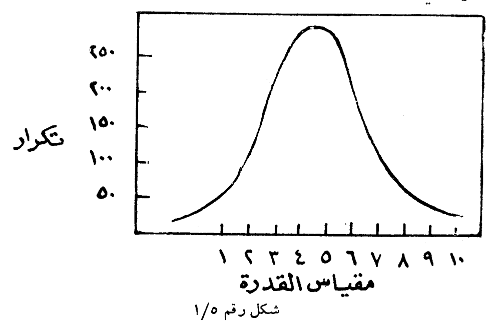
ماهر ، بل ما نقصده أنه من المحتمل آن يصبح موسيقيا ماهرا اذا توفر له التدريب السليم •

القدرات الاساسية :

يشير تعبير القدرات الأساسية الى تلك الأفعـال والتصرفات التى يستطيع الانسان القيام بها • مثال ذلك أن الانسان قد يستطيع القراءة أو الكتابة ومعنى ذلك أنه يتمتع بقدرة معينة على ممارسة تلك الأعمال•

ووجه التفرقة بين القدرة **Ability** **والطاقة** Aptitude ان القدرة تشير الى ما يستطيع الانســان القيام به فعــلا ، بينما تعبر الطاقة عن الأشياء التى يحتمل أن يتمكن من القيام بها مستقبلا • فالشخص الأمى الذى لا يقرأ ولا يكتب محروم من القدرة على القيام بتلك الأفعــال ولكنه يمتلك الطاقة على تعلمها ومن ثم ممارستها • أى أن القدرة هى الطاقة المتحققة فعلا ، أو الطاقة هى القدرة المحتملة •

ومن الواضح أن توزيع القدرات بين البشر يختلف وانه يميل الى أن يتخذ شكل التوزيع الطبيعى عادة Normal Curve حيث يتمتع قلة من البشر بقدر عال جدا من قدرة معينة ، وقلة أخرى بقدر ضئيل من هذه القدرة ، بينما تتركز أغلبية البشر حول القيمة الوسطى لتلك القدرة • والشــكل التالى يصــور نموذجا للتوزيع الطبيعى لاحدى القدرات الانسانية •



شكل رقم ١/٥

ويرجع اختلاف توزيع القدرات الأساسية بين الى عوامل مختلفة منها عامل الصدفة البحتة وهى العوامل المسببة للظاهرة والتى نعجز عن تحديدها وتعريفها . كذلك تتدخل العوامل الوراثية فى تحديد توزيع القدرات الأساسية . كما يعود بعض الاختلاف الى عوامل البيئة الاجتماعية والمادية التى ينشأ فيها الانسان .

وتتنوع القدرات الانسانية تنوعا كبيراً ، ولذلك سوف نقصر دراستنا هنا على واحدة فقط منها كمثال لما نريد اثباته من تأثير القدرات على حركة النظم السلوكية . وسيكون محل دراستنا « الذكاء » Intelligence باعتباره من أهم تلك القدرات . ومن التعريفات الشائعة عن الذكاء أنه « القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف المتجددة والمتغيرة » . ومن هنا يمكن قياس الاختلاف فى الذكاء بين الأفراد من خلال قياس مدى قدراتهم على التكيف مع ظروف متغيرة ومعقدة .

وتجدر الاشارة الى أن الذكاء فى حقيقة الأمر لا يشير الى قدرة وحيدة ، بل انه ظاهرة تعكس أثار قدرات مختلفة فى ذات الوقت . فلا شك أن القدرة على التذكر Memory Ability والقدرة على الادراك Perceptual Ability والقدرة على التفكير Reasoning Ability قد تتداخل فى تحديد كيفية تكيف الانسان للمواقف المختلفة .

وقد اتفق الرأى بين علماء النفس من سنوات بعيدة الى استبعاد فكرة وجود قدرة ذكاء عامه ، بل هم يميلون الى قبول فكرة تفاعل عدد من القدرات المتخصصة لانتاج ظاهرة الذكاء (١) . ومن بين هذه القدرات المتخصصة ما يلى :

- القدرة على التعبير بالكلام .
- القدرة على التعامل بالأرقام .
- القدرة على التعامل مع العلاقات المكانية .

ان حديثنا عن القوى الدافعة الأساسية والطاقات والقدرات الأساسية باعتبارها من المدخلات فى النظم السلوكية يعتمد على منطق بسيط ، هو أن تلك الأمور والصفات التى يتمتع بها الانسان تتكامل فى كل شخص

---

(1) Cruez, W., General Psychology for College Students Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1961.

لتكون مجموعة من الميول أو الاتجاهات المسبقة Predispositions التى تؤدى وظيفة هامة فى تحديد اختيـار النظام السلوكى للمعلومات عن المثيرات الخارجية وكيفية استقباله لها من ناحية ، كما تعمل على اثارة وتوجيه العمليات السلوكية فى اتجاهات معينة من ناحية أخرى •

ويتجه بعض المفـكرين الى تصنيف تلك المدخـلات تحت صفـة « المدخلات الانسانية » [1] حيث يقسمها الى ما يلى :

ـ القدرات ويقصد بها صفات الذكاء ، المواهب ، مستوى النشاط ، سرعة الاستجابة ، المدى البصرى والسمعى ، القوة العضلية ، القدرة على التنسيق ، المزاج • كما تضم المهارات اليدوية والحسية والقدرة على حل المشكلات الناتجة عن المعرفة والمران •

ـ المعلومات والمفاهيم السابق أدراكها ، وهى ما يكون الهيـكل الفكرى للانسان • وهذا الهيكل الفكرى يضم كل المفاهيم والقـواعد التى يعتمد عليها الانسان فى تنظيم خبراته عن العالم المحيط به ، واختيار أنواع المثيرات التى يعرض نفسه لها •

ـ الدوافع التى يمكن تصنيفها أساسا حول مفهوم اللذة والألم •

ـ القيم Values وهى القواعد التى يحتكم اليها الانسان لتقدير سلامة الأشياء وحسنها أو قبحها •

وخلاصة الأمر اذن بالنسبة لهذه الطائفة من المدخلات أنها تسهم فى حركة النظام السلوكى بطريقين ، الأول هو الطريق المباشر اذ تعمل على اثارة العلميات السلوكية وصولا الى اشباع بعض الغايات (ومثال ذلك القوى الدافعة الأساسية) ، والثانى هو الطريق غير المباشر اذ تؤثر فى اختيار واستقبال النظام السـلوكى للمدخلات الأخرى ومن ثم توجه العمليات السلوكية بأسلوب مختلف •

ماهية المدخلات الطبيعية :

يعيش الانسان فى اطار مناخ مادى له صفات وخصائص معينة أبرزها حالة سطح الأرض التى يعيش عليها ودرجة استواءها أو تعقدها ، وحالة الطقس المحيط به ومدى تناسب درجات الحرارة والبرودة مع الكيـان

(1) Seiler, J., Systems Analysis in Organizational Behavior. Homewood, Ill. Irwin and The Dorsey Press, 1967, pp. 51-86.

الانسانى • وثمة أبعاد أخرى هامة للمناخ المادى تتمثل فى حالات الضغط الجوى ، الأمطار ، الرياح ، تباين درجات الحرارة بين الليل والنهار ، الحدود الدنيا لدرجة الحرارة وحدودها القصوى ، ومدى التباين فى ظروف الطقس بين فصول السنة المختلفة •

ولكل تلك الخصائص المناخية المادية تأثيراتها وانعكاساتها على الانسان باعتباره كائن حى له قدرات وطاقات جسمانية معينة ، كما أن له رغبات وأهداف متنوعة • ونظرا لما يمكن أن يتحقق للكائن الانسانى من منافع أو أخطار نتيجة لتعرضه لظروف المناخ المادى ، فان خاصية أساسية من خصائص النظام السلوكى الانسانى هى القدرة على التكيف مع تلك الظروف المتغيرة تحقيقا لحماية حياة الانسان وتأمين الجسم الانسانى من ناحية، والحصول على قدر من الاشباع للرغبات الفسيولوجية الأساسية يكفى لتأمين الحياة واستمرارها فى أفضل الظروف المناسبة للانسان من ناحية أخرى •

فى ضوء تلك المعطيات ، فان النظام السلوكى معد بحيث يستقبل نوعا خاصا من المعلومات التى تصف الأوضاع والظروف السائدة فى المناخ المادى ، وما يعترى تلك الأحوال من تغييرات • وتعمل تلك المعلومات على تحريك النظام السلوكى لكى يتخذ من الأفعال أو الاستجابات السلوكية ما من شأنه أن يدعم علاقة الكائن الانسانى بالبيئة المادية المحيطة ويؤمن استمرار تفاعله معها بأعلى كفاءة ممكنة •

وتؤدى المعلومات الواردة الى النظام السلوكى عن أحوال المناخ المادى وظيفة المدخلات بشكل عام • ونحن نطلق عليها صفة المدخلات الطبيعية Natural Inputs نظرا لأنها تنقل الى النظام السلوكى أثار البيئة أو الطبيعة المحيطة •

ونلاحظ فى هذا الصدد أن النظام السلوكى يحتوى على أجهزة استقبال خاصة بتلك المثيرات ، فالعين تستقبل المعلومات عن حالة الضوء وأوضاع وأبعاد الأشياء فى البيئة المادية وخصائصها (الى جانب غيرها من المعلومات المتعلقة بمثيرات غير طبيعية) • كذلك الأذن تستقبل أصوات الرياح والأمطار والبحار والأنهار وغيرها من مكونات البيئة • والجلد يغطى أدوات استقبال المثيرات المتعلقة بالحرارة والبرودة والضغط • كما يشم الانسان روائح الأماكن وما بها من أشياء طبيعية (وغير طبيعية كذلك) •

وتشمل المدخلات الطبيعية معلومات ليس فقط عن المناخ المادى الطبيعى بل أيضا معلومات عن المناخ المادى فى اطلاقه سواء كان من صنع الله سبحانه وتعالى أم من صنع البشر . فالظروف المادية فى المصانع ووحدات الانتاج وما تحمله من أدخنة وروائح ودرجات حرارة متصاعدة ، وما تثيره السيارات ووسائل النقل من غبار وأدخنة وضوضاء فى الشوارع ، وما يصدر من أصوات عن الطائرات وأجهزة الاستقبال الاذاعى وغيرها من أدوات وآلات ، كل تلك المثيرات تدخل تحت نطاق هذا النوع من المدخلات .

وبصفة عامة ، فان دورة هذه المدخلات فى النظام السلوكى — لا تختلف عن دورة المدخلات الأخرى . اذ يستقبل النظام تلك المعلومات الطبيعية بأدوات الاستقبال الخاصة بها ، ثم يفرزها فى صورة رموز واشارات معينة الى أجهزة التعامل مع المعلومات لكى يتم تحليلها وتفسيرها واعطاءها معان محددة ، ثم يتخذها النظام السلوكى ركيزة للمفاضلة واتخاذ القرارات .

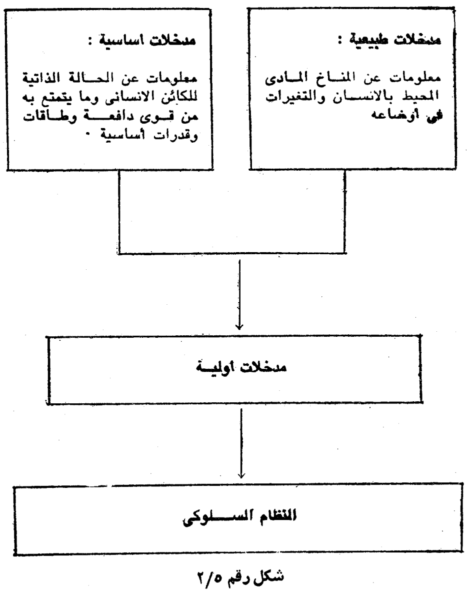
وتتبلور المخرجات السلوكية التى تصدر استجابة للمدخلات الطبيعية فى شكل حركات مادية أو أفعال تستهدف تعديل وضع الكائن الانسانى فى علاقته بالمناخ المادى .

وعلى سبيل المثال نستعرض فيما يلى أثر بعض تلك المدخلات الطبيعية التى تعكس ظروف المناخ على العمليات السلوكية :

الحرارة والرطوبة :

ان للحرارة والرطوبة تأثير واضح على حركة النظام السلوكى من خلال عملية تبادل الحرارة Heat Exchange . فدرجة الجو ونسبة الرطوبة به ومعدل توزيع الهواء كلها تصل الى النظام السلوكى فى صورة معلومات تستقبلها أدوات الاستقبال الحسى ، ومن ثم تحرك العمليات السلوكية لانتاج استجابات فى صورة أفعال Actions تستهدف تخفيض الحرارة أو البرودة أو الرطوبة المحيطة بالانسان ، أو العمل على اعادة توزيع الهواء أو تجنب التيارات الهوائية . كذلك ينتج عن تأثير تلك المدخلات الطبيعية انتاج مشاعر معينة Sentiments واحساس بالراحة أو التعب ، أو الشعور بالتفاؤل أو الاكتئاب وغيرها من المشاعر .

وعلى سبيل المثال فان ارتفاع الحرارة عن ٩٠ درجة (فهرنهيت) يحدث استجابة من النظام السلوكى فى أحد اتجاهين ، أما محاولة تخفيض


مدخلات طبيعية :
معلومات عن المناخ المادى المحيط بالانسان والتغيرات فى أوضاعه
مدخلات اساسية :
معلومات عن الحالة الذاتية للكائن الانسانى وما يتمتع به من قوى دافعة وطاقات وقدرات أساسية ·
مدخلات اولية
النظام السلوكى

شكل رقم ٢/٥

الحرارة اذا كان ذلك ممكنا (مثل تشغيل جهاز لتكييف الهـواء) أو تخفيض الجهد العضلى المبذول من الانسـان اذا لم يكن فى استطاعته تخفيض حرارة الجو .

الضوضـاء :

وللضوضاء أيضا آثارها على حركة النظام السلوكى . فالاستجابة للضوضاء عادة تتمثل فى مشاعر بالضيق وعدم الراحة وكذلك محاولات للابتعاد عن مصادرها . من ناحية أخرى ، فهناك دراسات تثبت الآثار الايجابية لأنواع معينة من الأصـوات (كالموسيقى) على الاستجابات السلوكية للعاملين التى تتمثل فى زيادة الانتاج وتحسن الروح المعنوية(١).

وكذلك فهناك علاقة واضحة بين كثافة الضوء والاستجابات السلوكية فى العمل . وبشكل عام فان تدفق المدخلات الأولية بنوعيها الى النظام السلوكى يمكن تصوره كالآتى :

المدخلات الاجتماعية :

يوجد النظام السلوكى (الانسان) فى اطار مناخ اجتماعى متكـامل يضم ملايين من النظم السلوكية الأخرى التى تتخذ أشكال أفراد أو جماعات ومنظمات . كذلك تسرى فى المناخ الاجتماعى قواعد وأنمـاط للسلوك وتسيطر عليه وتنظمه مجموعات من النظم الاجتماعية Social Systems من ناحية أخرى ينتظم المناخ الاجتماعى فى صورة طبقات Classes ويضم فئات وتجمعـات على أسس مختلفة تعكس حـالة معينة من التجزئة الاجتماعية Social Stratification

والانسان باعتباره أحد العناصر المكونة للمناخ الاجتماعى ، يجد نفسه فى موقف يحتم عليه التعامل مع هذا المناخ والتفاعل مع عنـاصره المختلفة . وتتسم العلاقة بين الانسان وبين المناخ الاجتماعى بظـاهرة التأثير المتبادل . فالمناخ الاجتماعى يمارس تأثيرات مختلفة تهدف الى تطويع النظام السلوكى(٢) اجتماعيا واخضاع أنماط الاستجابة الصادرة عنه للقواعد والمعايير السلوكية التى تتوافق مع الهيـكل الاجتماعى ، وهذا ما يطلق عليه عملية التطويع الاجتماعى Socialization أى

---

(١) Glorig, A. and Wheeler, D., An Introduction to the Industrial Noise Problem.
Illinois Medical Jurnal, 107 (1), 1955.

(٢) لعل القارىء قد ادرك الآن أننا نستخدم تعبير (النظام السلوكى) وكلمة (الانسان) باعتبارهما صفتين مترادفتين تعكسان نفس المعنى .

ادماج قواعد السلوك التى يفضلها المناخ الاجتماعى ضمن معايير الاختيار التى يعتمد عليها النظام السلوكى فى اتخاذ قراراته .

ومن ناحية أخرى ، فان النظام السلوكى يحاول هو الآخر فرض سيطرته على المناخ الاجتماعى وتطويعه ليتناسب مع القيم والمعايير التى يستند اليها ، ويتهيأ لتوفير فرص متعالية يتمكن بها النظام من تحقيق أهدافه . ويحاول النظام السلوكى فرض هذه السيطرة من خلال أنواع الأفعال وردود الأفعال والتفاعلات الصادرة عنه والمشاعر التى يبديها كاستجابات لمحاولات التأثير التى يوجهها المناخ الاجتماعى اليه . كذلك فان النظام السلوكى يسعى الى تأكيد ذاته وتدعيم فرديته واستقلاله من خلال أسلوبه فى تعريض نفسه لمحاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعى وكيفية استقباله وتفسيره لما يتم تعرضه له فعلا من مؤثرات .

أما المناخ الاجتماعى فانه يمارس عملية التطويع الاجتماعى من خلال أنواع مختلفة من المتغيرات Stimuli يرسلها الى النظام السلوكى فى صورة معلومات ورموز تأثيرية متنوعة نعتبرها نحن النوع الثانى من المدخلات الى النظم السلوكية ونطلق عليها « المدخلات الاجتماعية » .

وتلك المدخلات الاجتماعية لها صفات وخصائص المدخلات جميعا فى كونها عوامل اثارة وتحريك للعمليات السلوكية تنتهى بصدور استجابات معينة عن النظام السلوكى .

وسوف تتركز دراستنا فى هذا الفصل على هذه الفئة من المدخلات التى تتسم بدرجة هامة من الخطورة فى مدى تأثيرها على النظم السلوكية مما يجعل كثير من الباحثين يضعونها فى المرتبة الأولى بين مثيرات السلوك الانسانى .

العلاقة بين النظام السلوكى والمناخ الاجتماعى :

فى ضوء دراستنا لمفهوم النظام المفتوح نستطيع ادراك طبيعة العلاقة بين النظام السلوكى وبين المناخ الاجتماعى المحيط به . وبصفة عامة فان المناخ الاجتماعى يمثل البيئة الرئيسية التى يوجد فى اطارها النظام السلوكى ومنها يستمد مقومات نموه وتطوره اجتماعيا وحضاريا ، واليها يوجه استجاباته وأفعاله المختلفة .

وعند التأمل فى حقيقة تلك العلاقة ، يمكن أن نحدد الأبعاد الآتية لها:

ـ يستمد النظام السلوكى الجانب الهام من أهدافه وقواعده فى الاختيار والمعايير التى يستند اليها فى اتخاذ القرارات من أوضاع وظروف

المناخ الاجتماعى • اذ يسعى النظام عادة الى احداث أكبر درجة ممكنة من التوافق والتوازن بينه وبين خصائص المناخ الاجتماعى المحيط • كذلك فان جانبا هاما من القيم والمفاهيم التى تحرك العمليات السلوكية وتثير النشاط فى النظام السلوكى كله تصل اليه من المناخ الاجتماعى عاكسة أحوال وتطورات معينة فيه •

ـ ان النظام السلوكى يستمد الجانب الأكبر من الاشباع لرغباته وتطلعاته من خلال تفاعله مع عناصر ومكونات المناخ الاجتماعى • ومن ثم فان النظام السلوكى يعتمد اعتمادا أسياسيا على امكانيات تفاعله مع النظم السلوكية الأخرى المحيطة به التى تهيىء له فرصا متباينة لممارسة عمليات الاشباع أو التأثير الهادفة الى تحقيق نتائج معينة يرضاها •

ـ يتجه النظام السلوكى بأفعاله وتصرفاته المختلفة الى المناخ الاجتماعى المحيط هادفا منها الى التأثير فيه وتعديل أوضاعه نسبيا بما يحقق له قدرة أعلى على تحقيق أهدافه ودعم فرص حصوله على الموارد والامكانيات اللازمة لممارسة نشاطه •

وتمر العلاقة بين النظام السلوكى والمناخ المحيط فى أطوار أومراحل متصاعدة كالآتى :

* **المرحلة الأولى ـ** الاعتماد المطلق :

يكون النظام السلوكى فى تلك المرحلة لايزال فى طور تكونه الأول ، ومن ثم يعتمد على المناخ الاجتماعى المحيط به اعتمادا كليا ومطلقا فى اشباع حاجاته المختلفة • وتتميز العلاقة فى هذه المرحلة بقبول النظام السلوكى لكل أشكال الرقابة الخارجية المفروضة عليه والرهبة الشديدة التى يحتفظ بها لأنماط السلطة الاجتماعية •

* **المرحلة الثانية ـ** الاستقلال السلبى :

وحيث تتكون للنظام السلوكى من المقدرات الذاتية والخبرات والمعلومات المختزنة ما يمكنه من تخفيض درجة اعتماده على المناخ الاجتماعى ، نجده فى هذه المرحلة الثانية يميل الى الاستقلال عنه فى صورة تباعد ونفور من أشكال الرقابة والتقييد الخارجية ، ورفض محاولات التأثير الصادرة من السلطة الاجتماعية بلا تمييز ومقاومة تلك المحاولات • فى تلك المرحلة أيضا يعمل النظام السلوكى على استكمال

بناء وتدعيم امكانياته الذاتية التى تحقق له الاستقلال الكامل عن المناخ فى المستقبل .

* **المرحلة الثالثة ـ** الاعتماد المشروط :

يعود النظام السلوكى الى اكتشاف صعوبة المعارضة والمقاومة المستمرتين للمناخ الاجتماعى ، والآثار السالبة لمحاولته الانعزال والاستقلال عنه . كذلك فان نمو الطاقات الادراكية للنظام يجعله أقدر على تبين حقيقة الأوضاع السائدة فى المناخ الاجتماعى وطبيعة الفرص المتاحة لاشباع رغباته أو القيود المفروضة عليه . ومن ثم يعمد النظام الى العودة للاعتماد على المناخ الاجتماعى ولكن بصورة غير مطلقة وبطريقة تعكس النمو والتطور والنضج الذى تحقق للنظام فى هذه المرحلة . وتتبدى صورة الاعتماد المشروطة فى قبول النظام النسبى لوجهات نظر ومطالب النظم السلوكية الأخرى . وفى التجاه الى التعاون أو التنافس بدلا من الخضوع المطلق أو محاولته السيطرة الكاملة ، والدخول فى معاملات حذرة مع الآخرين .

* **المرحلة الرابعة ـ** التفاعل والاعتماد المتبادل :

وفى هذه المرحلة يصل النظام السلوكى الى درجة كافية من النضج والتوازن الذاتى يسمح له باقامة علاقات ايجابية مع عناصر المناخ الاجتماعى تتصف بالاعتماد المتبادل حيث يتأثر النظام بالمناخ ويعتمد عليه ، كما يؤثر هو فى المناخ ويقدم له العون والمساعدة .

من هذا العرض لطبيعة العلاقة بين النظام السلوكى والمناخ الاجتماعى ومراحل تطورها ، نكتشف حقيقة أساسية هى استمرار التفاعل بين الطرفين بشكل وان اختلفت درجاته ومجالاته ، الا أنه يمثل سمة رئيسية فى تكوين النظم السلوكية جميعا . ويتبلور هذا التفاعل بصفة أساسية فى تدفق مستمر من المعلومات الواردة الى النظام السلوكى تحمل اليه محاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعى كما تحيطه بالتحويلات والتغيرات فى عناصر المناخ وأوضاعه .

مدلول المدخلات الاجتماعية :

أوضحنا أن الطبيعة الأساسية للمدخلات الاجتماعية هى كونها معلومات واردة للنظام السلوكى من مصادر مختلفة بالمناخ الاجتماعى

المحيط • ولكن السؤال الذى يطرح نفسه الآن يتعلق بماهية المدلول الحقيقى لتلك المدخلات ، والاجابة على هذا التساؤل تتضح كالآتى :

— ان المدخلات الاجتماعية تحمل للنظام السلوكى معلومات عن فرص متاحة فى المناخ المحيط لتحقيق الاشباع المطلوب لبعض حاجاته • مثال ذلك أن تردد للنظام معلومات عن وظائف شاغرة ، أو مجالات للاستثمار ، أو امكانيات للاقتراض ، أو فرص للتعليم الى آخر ذلك من الفرص التى يمكن أن تنشأ فى البيئة المحيطة •

— ان المدخلات الاجتماعية تتضمن معلومات عن الشروط والمتطلبات التى يجب أن يلتزم بها النظام السلوكى فى استجاباته لتلك المثيرات حتى يستطيع الحصول على الاشباع اللازم • مثال ذلك المعلومات التى تحدد موعداً معينا لانتهاء فرصة التقدم بطلبات التوظيف أو المعلومات عن شروط الحصول على قرض من جهة حكومية ، أو المعلومات عن البيانات والمستندات الواجب تقديمها لجهة حكومية معينة من أجل الحصول على ترخيص بمزاولة مهنة معينة •

— تتضمن المدخلات الاجتماعية معلومات للنظام السلوكى تساعده فى اختيار أهدافه وتحديد تطلعاته وتوقعاته بالنسبة لنفسه وما يمكن أن يحققه من انجازات • وهذه المعلومات تتعلق بالدرجة الأولى بالفرص المتاحة فى المجتمع والتى تحتاج الى جهد وفكر لكى تتحول الى واقع يعود بالخير على من يقدم هذا الجهد والفكر •

— كذلك فان نوعا من المعلومات الداخلة الى النظام السلوكى فى اطار المدخلات الاجتماعية يعكس للنظام توقعات الآخرين منه وأنماط السلوك أو الاستجابة التى تفرضها عليه طبيعة المركز position الذى يحتله فى المناخ الاجتماعى والأدوار التى يمارسها Roles • (١) من ناحية أخرى ، فان جانبا آخر من هذه المعلومات يساعد النظام السلوكى فى تحديد توقعاته من الآخرين ومدى المعاونة أو المناوءة التى يحتمل أن يجدها منهم فى سعيه لتحقيق أهدافه •

— وثمة نوع آخر من المعلومات التى يندرج ضمن المدخلات الاجتماعية

---

(١) هذا ما يعبر عنه علماء الاجتماع بفكرة توقعات الدور Role Expectations وهى الأنماط السلوكية التى يتوقعها الناس من شخص معين بحكم قيامه بدور محدد كدور الأب أو المدرس أو البائع مثلا .

يتعلق بالموانع والعقبات والقيود التى يسنها المجتمع أو بعض هيئـاته وفئاته وتمنع أو تعرقل النظام السلوكى عن محاولته تحقيق أهدافه . ومن الأمثلة على تلك المعلومات ما يرد للنظام السلوكى بشأن القوانين والأنظمة والاجراءات المقيدة للتعامل التجارى والاقتصادى ، والأوامر والقواعد المنظمة للعمل السياسى فى المجتمع ، وكذلك العادات والأعراف والتقاليد المنظمة للعلاقات الاجتماعية .

ـ وأخيرا فان النظام السلوكى يستقبل معلومات تصف التغيرات والتحولات فى الأوضاع والعلاقات الاجتماعية السائدة فى المناخ والتى فى ضوءها قد يقرر النظام تغيير أهدافه وتطلعاته . مثال ذلك ما يحدث فى المجتمعات النامية اذ تؤدى التحولات الاقتصادية والاجتماعية فيها الى نبذ الأفراد لأنواع من الأهداف مثل التمسك بالوظائف الحكومية والتحول الى أهداف جديدة مثل ممارسة الأعمال التجـارية أو المهن الحرة .

ان المدلول العام للمدخلات الاجتماعية على اختلاف أنواعها يمكن تصويره بشكل مبسط فى أنها تمارس وظيفتين أساسيتين :

الأولى هى نقل معلومات الى النظام السلوكى تسهم فى الاخلال بحالة التوازن التى يتمتع بها وذلك باشعاره بوجود فارق أو تباين بين أنماط سلوكه واستجاباته من ناحية وبين متطلبـات أوضاع وظروف المنـاخ الاجتماعى من ناحية أخرى . أما الوظيفة الثانية للمدخلات الاجتماعية فهى مساعدة النظام السلوكى على استعادة توازنه النسبى من خلال طرح وتوضيح الفرص المتاحة فى المناخ الاجتمـاعى والمداخل الممكنة والمفضلة لتنمية وتدعيم علاقته بالمناخ .

ولعلنـا نصـل الى تحليل أعمق للدور الذى تمارسـه المدخلات الاجتماعية من خلال استخدام فكرة « التناقض الفكرى » (١) .

وتقوم هذه الفكرة على أساس أن تواجد عناصر متناقضة فى الأفكار والمفاهيم لدى الانسان تخلق حالة من التوتر والقلق يحاول أن يخفضها عن طريق ايجاد سبيل للتوفيق بينها . ويتركز المنطق الأساسى لنظرية فستنجر Festinger عن التناقض الفكرى فى فرضين رئيسيين :

(1) Festinger, L.A. Theory of Cognitive Dissonance (rev. ed., Evanston, In Row Peterson, Revised Editions, 1965.

ـ ان وجود التناقض يمثل حالة نفسية غير مريحة ولا مرغوبة ، ومن ثم فالانسان الذى يعانى منها سوف يحاول التخلص من آثارها السالبة وأن يستعيد توازنه الفكرى Cognitive Consonance •

ـ ان الانسان الذى يعانى من التناقض الفكرى لن يحاول فقط تخفيض هذا التناقض ، بل انه يميل أيضا الى تجنب المواقف والمعلومات التى من شأنها أن تزيد حالة التناقض لديه •

وفى ضوء التصوير السابق لفكرة التناقض الفكرى ، فان المعلومات الواردة للنظام السلوكى تحت لواء المدخلات الاجتماعية اما أن تكون متوافقة مع الرغبات والاتجات والتطلعات والخبرات والتجارب المختزنة أو تتعارض معها • وفى حالة التوافق فانها سوف تستثير أنواعا من الاستجابات المتكررة أو الروتينية التى سبق للنظام ممارستها وصولا الى بعض الاشباع المعتاد للرغبات • أما فى حالة التناقض فان النظام السلوكى يستثار الى حالة من الحركة الشديدة الهادفة الى التخلص من هذا التناقض • ويتمكن النظام السلوكى من استعادة توازنة وتوافقه الفكرى من خلال ثلاثة مداخل مختلفة :

(أ) أن يحدث تغييرا فى الأفكار والاتجاهات المستقرة به لكى تتوافق مع المعلومات الجديدة الواردة اليه •

(ب) أن يحاول من خلال تصرفاته وردود فعله المختلفة احداث تغيير فى المواقف والأوضاع الاجتماعية لكى تتوافق مع أفكاره ورغباته وتطلعاته •

(جـ) أن يحدث توافق نسبى بين جانب من المعلومات عن المواقف والأوضاع الاجتماعية وبين جانب من أفكار الانسان واتجاهاته •

وفى جميع الحالات السابقة ، فان المدخلات الاجتماعية تسهم فى اثارة حركة النظام السلوكى سواء كانت تلك الحركة نابعة من اختلال توازنه وسعيه لاستعادته أو نابعة من اكتشافه لملاءمة الأوضاع الاجتماعية وتوافقها مع أفكاره واتجاهاته ومن ثم يسعى الى استثمارها والافادة منها •

مصادر المدخلات الاجتماعية :

يستقبل النظام السلوكى المدخلات الاجتماعية من مصادر متعددة

هى عناصر المناخ الاجتماعى الذى يعيش فيه وتأتى هذه المدخلات الى النظام السلوكى فى صور مختلفة وبوسائل متباينة • وسنعرض الآن لأهم المصادر التى يتلقى النظام السلوكى مدخلاته الاجتماعية منها :

الأفراد :

يتعامل الانسان مع غيره من البشر فى المناخ الاجتماعى تعاملات مختلفة وعلى مستوى فردى • بمعنى أن هناك عشرات ومئات من العلاقات التى تجمع بين الانسان وغيره من أفراد المجتمع حيث يسعى كل من طرفى العلاقة الى تحقيق أهداف معينة من وراءها • وهذه العلاقات قد تتم بصورة مباشرة ومقصودة ، أو تتخذ شكلا غير مباشر وتنقصها صفة القصد والتعمد • فالعلاقة بين المشترى والبائع هى من نمط العلاقات المباشرة المقصودة حيث يتجه المشترى عمدا الى البائع بحثا عن سلعة معينة تشبع له حاجة محدودة ، والعلاقة بين قائد السيارة الأجرة « التاكسى » وبين أى من الركاب الذين يطلبون خدماته أثناء اليوم هى من نوع العلاقات المباشرة غير المقصودة حيث لا يتعمد الراكب اختيار سائق معين ، أما العلاقة بين أى اثنين من ركاب سيارة عامة أو المسافرين على طائرة ما فانها من نوع العلاقات غير المباشرة وغير المقصودة حيث تتحكم عوامل المصادفة والاحتمالات فى احداث تلك العلاقة •

وما يهمنا ذكره أنه فى جميع تلك الأشكال وغيرها من تعاملات النظام السلوكى مع أفراد المجتمع فانه يحصل منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على العديد من المعلومات عن مواقف وأوضاع اجتماعية تؤدى وظيفة المدخلات بالنسبة اليه (١) • كذلك يهمنا أن نشير الى أن فرص نشأة هذه العلاقات وتجددها بين النظام السلوكى وبين الأفراد الآخرين هى فرص لا نهائية العدد •

الجماعات :

ينتمى الانسان الى جماعات محددة يشارك فى فعاليتها ويسهم فى تحقيق أهداف معينة من خلال انجازاتها • وهو يحصل من هذا الانتماء على اشباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية التى يصعب عليه (أو يستحيل فى بعض الأحيان) اشباعها منفردا •

---

(١) يلاحظ القارىء ايضا ان النظام السلوكى كما يستقبل معلومات من افراد المجتمع ، فانه يرسل ايضا معلومات لهؤلاء الافراد من خلال انماط سلوكه واستقبالاته التى تمثل مدخلات اجتماعية بالنسبة لهم •

والفرد فى عضويته للجماعة وفى اتصاله بأعضاءها الآخرين يكون فى موقف يجعله عرضة باستمرار لمحاولات تأثير مختلفة تأتى اليه فى صور معلومات ورموز وايحاءات تعمل جميعـا على تحريك عمليـاته السلوكية ومن ثم توجيه سلوكه •

ان الانسان يلتحق بالجماعة لأنها توفر له فرصا متجددة لاشباع حاجات ذات أهمية له • فالانسان يحصل من الجمـاعة على الشعور بالاشباع الاجتماعى Social satisfaction أى شعور الانسان بالارتياح لكونه عضوا مقبولا ومرغوبا فيه من أفراد آخرين • ان عضوية الجماعة توفر للانسان الشعور بالانتماء Belonging كذلك هو يستمد منها الشعور بالأمن والاطمئنان لوجوده بين أفراد قادرين على حمايته وراغبين فى مساعدته • من ناحية أخرى ، فالانسان حين يشارك فى أعمال الجماعة فانه يستشعر الرضا والفخر لأنه يقوم بعمل له قيمة اجتماعية ، كما أن هذه المساهمة تتيح له فرصا لممارسة التأثير والنفوذ على الآخرين واستثمار خبراته وقدراته •

ولا تقتصر المدخلات الاجتماعية الواردة الى النظام السلوكى على الجمـاعات الرسمية وغير الرسمية التى ينتمى الى عضـويتها ، بل هو يستقبل مدخلات اجتماعية متنوعة من جماعات أخرى عديدة هو ليس عضو فيها بالضرورة ، بل هو يتطلع الى عضويتها Reference group أو هو يلتمس الفرص للانتماء اليها •

كما هو الشأن فى حالة العلاقات مع الأفراد ، فان المعلومات الواردة من الجماعات قد تأتى بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وهى جميعا تسهم فى تحريك العمليات السلوكية وبالتالى توجيه النظام السلوكى نحو استجابات معينـة •

النظم الاجتماعية :

وهى مجموعة من الأشكال المقررة اجتماعيا لأساليب السلوك فى المجتمع ، أو هى القواعد الموضوعة والمعترف بها والتى تحكم العلاقات بين أفراد المجتمع • وبالتالى فان النظم الاجتماعية هى فى حقيقة الأمر مجموعة من التعليمات والأوامر والنواهى والمغريات التى تستقطب سلوك أفراد المجتمع فى اتجاهات محددة تتوافق والصالح الاجتماعى العام ، أو تنفر وتنهى عن أشكال معينة من السلوك الضارة بمصالح الجماعة الانسانية فى مجتمع معين •

وتتعدد النظم الاجتماعية فى المجتمع المعاصر لتشمل نظام الأسرة ونظام الدولة والنظم السياسية والاقتصادية ، ونظام التعليم ، ونظام الملكية وغير ذلك من نظم تتعلق بمجالات الحياة الاجتماعية المختلفة .

والانسان (النظام السلوكى) يجد نفسه عادة فى مواجهة العديد من تلك النظم بشكل مباشر أو غير مباشر . فالانسان حين يقدم على الزواج فانه يدخل فى مواجهة مباشرة مع كل ما يقضى به نظام الزواج فى المجتمع من التزامات وأفعال بل وطقوس محددة . بينما نجد الانسان يتعامل مع النظم الاجتماعية بشكل غير مباشر حين يعانى من آثارها أو يعيش فى ظل ما تقرره من أنماط سلوكية . فالمزارع الأجير فى ظل نظام الاقطاع لا يتعامل مع نظام ملكية الأرض مباشرة ولكنه يعيش فى ظل أوضاع يحكمها هذا النظام .

والقضية الأساسية التى تعنينا هنا ، أن تلك النظم الاجتماعية انما تمثل مصدرا هاما للمعلومات الواردة الى النظام السلوكى والتى تعتبر أحد المدخلات الاجتماعية ذات التأثير الواضح على حركته وستجاباته .

ومما يزيد فى أهمية النظم الاجتماعية ما يعتريها من تطور مستمر من ناحية وما تتصف به من هالة وقدسية من ناحية أخرى . فالتطور المستمر فيها يعمل على تدفق المعلومات الى النظـام السلوكى ، ومن ثم توالى حالات اختلال توازنه نتيجة للتناقضات الفكرية المحتملة من كل جديد فى تلك المعلومات . كذلك فان القدسية التى تحوط هـذه النظم تجعـل الشعور بالتناقض حين يكون شعورا حادا ، وبالتـالى تقيـد الحركة السلوكية نسبيا وتفرض نوعا من التوجيه غير المباشر للسلوك .

الحضـارة

ان الحضارة هى ذلك المركب الذى يحتوى على المعارف والعقائد والأخلاقيات والقيم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة فى المجتمع التى تتوارثها الأجيال جيلا بعد جيل . وتشير الحضـارة أيضـا الى ما يتمتع به المجتمع من فنون وآداب ووسـائل مادية لتيسير الحيـاة لأفراده .

ويستمد النظام السلوكى من تلك الحضارة رموزا هامة ومعلومات أساسية تعمل على ارشاده الى أنماط السلوك المقبولة اجتماعيا . كذلك

فان تلك المعلومات والرموز تساعده على تفهم المواقف الاجتماعية وتفسيرها ومن ثم اختيار أنماط الاستجابة المناسبة فى كل موقف .

ويمكن تلمس أثر الحضارة على حركة النظام السلوكى من تأمل حالة انسان غريب عن حضارة ما حين يشاهدها ويعيش فى ظلها لأول مرة ، تجد هذا الانسان فى حركة سلوكية مستمرة حيث تتدفق عليه مظاهر الحضارة الجديدة فى ألوان وصور شتى . ومن ثم فهو فى حالة عدم توازن مستمر ، وهو يعمل باستمرار على استيعاب تلك المعلومات والرموز الحضارية الجديدة محاولا أن يتصرف بالطرق والأساليب التى تتوافق مع متطلبات الحضارة الجديدة .

ولعل أهم مظاهر الحضارة الانسانية التى تصل الى النظام السلوكى وتؤثر فيه ويستخدمها هو أيضا للتأثير فى غيره ما يلى :

- اللغة .
- العادات الشعبية .
- الفنون والآداب الشعبية .
- المحرمات Taboos .
- القانون .
- الآثار المادية للحضارة .

المنطق الأساسى فى العمليات الاجتماعية

يتكون المناخ الاجتماعى أساسا من عدد هائل من النظم السلوكية المتفاعلة والتى يؤثر بعضها فى بعض بطرق مباشرة وغير مباشرة . والانسان الفرد باعتباره نظاما سلوكيا متميزا ومنفردا يجد نفسه محاطا بغيره من الأفراد . كما يجد من الدواعى والأسباب ما يحتم عليه الانتماء الى جماعات معينة أو الاتصال والتفاعل مع جماعات أخرى دون أن ينطوى تحت لوائها بشكل مباشر .

وتدور بين هذه النظم السلوكية عمليات اجتماعية مختلفة فى الهدف ومتباينة فى المدى ، لكنها جميعا تتجه الى غاية رئيسية واحدة هى تيسير الحياة الاجتماعية لكل من أطرافها .

ويهمنا أن نوضح المنطق الأساسى الذى تقوم عليه تلك العمليات الاجتماعية لما فى ذلك من فائدة فى توضيح أثرها فى حركة النظم

السلوكية . ويتلخص هذا المنطق الأساسى فى مفهوم « المعاملة التبادلية » Reciprocity ومعناه البسيط هو تبادل المنافع أو الأخذ والعطاء بين أفراد المناخ الاجتماعى بحيث يتحقق لكل منهم من جماع العمليات الاجتماعية التى يمارسها مستوى معين من الاشباع المادى والمعنوى .

ان كل انسان يحتل مركزا معينا فى المجتمع ومن ثم هو يمارس أدوارا محددة Roles . ويفرض الدور على الانسان مجموعة من العلاقات يستمد منها معلومات (مدخلات) تتعلق بأنواع السلوك التى يتوقعها منه الآخرون بحكم المركز الذى يشغله وبحكم الأدوار التى يلعبها .

ويتعامل الفرد مع غيره فى ضوء مجمـوعة من القواعد الحـاكمة للاتصالات والعلاقات الاجتماعيا Norms قد يكون مصدرها العرف أو التقاليد أو العادات أو القانون . وتمثل هذه القواعد الحاكمة أحد أنواع المدخلات الاجتماعية الهامة .

كيف تصل المدخلات الاجتماعية الى النظام السلوكى ؟

تصل المدخلات الاجتماعية الى النظم السلوكية بثلاثة طرق أساسية هى التفاعل الاجتماعى Social Interaction ، والاتصالات Communications وبتأثير المشاهدة والملاحظة Demonstration .

وسوف نعالج فيما يلى كل من هذه الطرق :

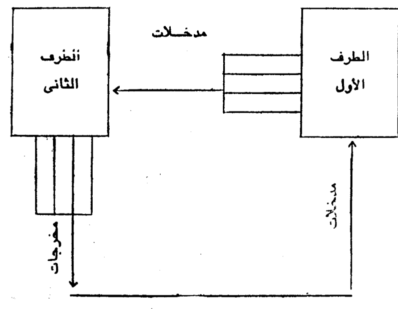
*** التفاعل الاجتماعى**

ان جانبا هاما من حياة الانسان ينقضى فى تفاعل مع الأفراد الآخرين فى المناخ الاجتماعى . والتفاعل الاجتماعى هو عملية تبادلية مستمرة تتـكون من علاقات اثنين أو أكثر من الأفراد فى المواقف الاجتمـاعية المختلفة . فمواقف البيع والشراء ، التعليم ، الحصـول على خدمات المهنيين ، تبادل الزيارات بين الأصـدقاء والأقارب الى آخـر ذلك من مناسبات كلها تعتبر أشكالا للتفاعل الاجتماعى .

ويلعب الانسان فى عملية التفاعل الاجتماعى أحد دورين أساسيين (أو كليهما) ، الدور الأول هو دور المؤثر أى الذى يحاول التـأثير فى سلوك طرف التفاعل الثانى . مثال ذلك الرئيس الادارى الذى يوجه مرؤوسيه الى أسلوب العمـل الأفضـل . أما الدور الثـانى فهو دور المستجيب أى أن الفرد يقبل أن يسلك ويتصرف وفقا لما يرضى الطرف الأول .

ونلاحظ أن محاولة التأثير هى ارسال معلومات أو رموز أو ايماءات معينة تصل الى الطرف الثانى فى صور مدخلات اجتماعية ، كما أن الاستجابة هى صدور أشكال من التصرفات من جانب الطرف المستجيب تتوافق مع المدخلات الاجتماعية التى وصلت اليه .

وتتخذ عمليات التفاعل الاجتماعى شكل دورة متكاملة بمعنى أن المعلومات المرسلة من طرف تمثل مدخلات للطرف الثانى ، وتعتبر المخرجات الصادرة عن هذا الطرف الثانى مدخلات بالنسبة للطرف الأول يتضح من الشكل التالى :



شكل رقم ٥/٣

وليس من الضرورى أن تتم مواقف التفاعل الاجتماعى بين فردين اثنين فقط ، بل يمكن أن تتعدد الأطراف ولكن المنطق الأساسى لا يزال هو الذى يحكم حالة التفاعل الثنائى ، اذ يمكن اعتبار محاولات التأثير بمثابة مدخلات والاستجابات هى مدخلات مرتدة للأطراف البادئة بالتأثير .

كما أن التفاعل الاجتماعى لا يقتصر على مواقف المواجهة الشخصية ، بل يمكن حدوث التفاعل بشكل غير مباشر بين أطراف متباعدة وهنا تلعب الاتصالات الدور الأساسى فى نقل المعلومات وتبادلها بين الأطراف .

ومن الأدوات المستخدمة فى عمليات التفاعل الاجتماعى اللغة والابتسامات والرموز والايماءات والاشارات المختلفة .

ومن أهم أشكال التفاعل الاجتماعى ما يلى(١) :

- المنافسة . Competitoin
- التعاون . Cooperation
- الصراع . Conflict
- التحالف . Coalition

*** الاتصالات**

تشير عملية الاتصالات الى التدفق المستمر للمعلومات من مصادر المناخ الاجتماعى المختلفة الى النظام السلوكى عبر وسائل متنوعة منها الشخصية وغير الشخصية . وتعتبر وسائل الاتصال العام Mass Comm unication من أهم وسائل نقل المعلومات الى الأفراد والجماعات فى المجتمع الحديث . وتضم تلك المجموعة من الوسائل الصحف والمجلات والاذاعة والتليفزيون وغير ذلك من الوسائل الجماهيرية التى تستطيع الوصول الى جماهير عريضة منتشرة فى أماكن واسعة فى وقت يسير .

والأصل فى عملية الاتصال أنها ارسال للمعلومات من طرف معين الى طرف ثان بهدف احداث تغيير محدد فيه أو التأثير على سلوكه بشكل خاص . والانسان فى المجتمع الحديث يعيش فى مناخ تحوطه فيه وسائل الاتصال العام من كل جانب وبالتالى تصل اليه معلومات (أو مثيرات) بشكل مستمر وبتدقيق شبه منتظم . وتنقل هذه الوسائل معلومات متنوعة للنظام السلوكى تمس مجالات حركته فى حياته المادية والاجتماعية ، وتدله بشكل عام على ما يحتويه المناخ الاجتماعى من فرص وامكانيات ، وما يفرضه من قيود وعقبات .

ولعل من أهم أشكال المعلومات الواردة الى النظام السلوكى عبر وسائل الاتصال العام الاعلانات عن السلع والخدمات التى تمثل فى العصر الحديث شكلا أساسيا من أشكال المثيرات الاجتماعية . وقد اعتمدت كثير من الدول والهيئات المهتمة بتوجيه السلوك الانسانى فى

(١) لمزيد من التفاصيل حول التفاعل الاجتماعى راجع مؤلفنا عن « السلوك الانسانى فى الادارة » « دار المعارف بمصر » ١٩٧٣ الطبعة الثانية ص ١٩٣ — ٢٠٥ .

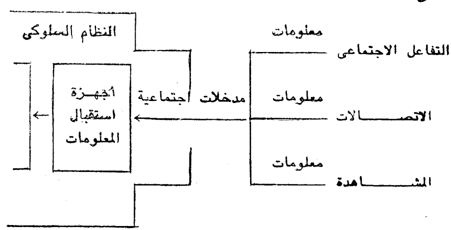
مجالاته الاقتصادية والحضارية والسياسية فى نشاطاتها التأثيرية على وسائل الاتصال العام الأمر الذى حقق لها سلطة غير عادية فى التأثير الاجتماعى .

* المشــاهدة

يقول الاقتصادى دوزنبرى ان جانبا أساسيا من المثيرات الاجتماعية المحركة للسلوك الاستهلاكى ينبع من مشاهدة الفرد لأنماط وأساليب الاستهلاك التى يمارسها الأفراد الآخرون فى المجتمع ، ومن ثم فان هذه المشاهدة تحدثما يسميه هو « بتأثير العرض Demonstration Effect حيث يتـأثر السلوك الفردى بالضغط النـاشىء عن استمرار رؤيتـه ومشاهدته لأنماط سلوكية أخرى .

ولذلك نحن نعتقد أن جانبا هاما من المدخلات الاجتماعية يصل الى النظام السلوكى من خلال مشاهدته لتجارب وأفعال غيره من النظم السلوكية .

ونستطيع الآن اجمال وسائل نقل المدخلات الاجتماعية فى الشكل الآتى :



شكل رقم ٤/٥

اشكال المدخلات الاجتماعية

تتخذ المدخلات الاجتماعية أشكالا مختلفة تتعدد وتتباين بحسب مصدرها وتبعا للهدف منها . وسوف نستعرض فيما يلى بعضا من أهم هذه الأشكال فى محاولة لتصور الحالة الطبيعية لحركة هذا الجانب الهام فى النظم السلوكية .

* **التوقعــات Expectations**

تتخذ المدخلات الاجتماعية فى كثير من الأحيان شكل توقعات وهى أنماط السلوك التى يتوقعها الآخرون من النظام السلوكى • وتمثل هذه التوقعات جانبا هاما من المعلومات التى يستند اليها النظام فى اختيار استجاباته وتصرفاته •

وهناك نوعان أساسيان من التوقعــات التى تصــل الى النظــام السلوكى ، النوع الأول هو توقع المعاملة بالمثل حيث ينتظر كل فرد فى المجتمع أن يقدم له النظام السلوكى من الخدمات والمعاونة ما يتعادل مع الخدمات والمعونات التى قدمها هو له •• مثال ذلك أن أى عضو فى الأسرة مثلا حين يتعامل مع أعضاء الأسرة الآخرين فانه يحصل منهم على أشكال مختلفة من المساعدات سواء بطرق مباشرة وغير مباشرة ولذلك فهم دائما يتوقعون منه أن يعاملهم بالمثــل ويقــدم لهم ما يطلبونه من مساعدات •

وتصل هذه التوقعات عادة فى شكل غير مباشر فى صورة رموز أو ايماءات توجه النظام السلوكى الى ما يجب عليه القيام به نحو الآخرين • أما النوع الثانى من التوقعات التى تصل الى النظام السلوكى ضمن المدخلات الاجتماعية فهو ما يسمى « بتوقعات الدور » Role Expectations وهى تلك الاستجابات أو الأنماط السلوكية التى يتوقعها الآخرون من النظام السلوكى بحكم مركزه والدور الذى يلعبه فى المجتمع • فالقائد السياسى مثلا يلعب دورا معينا فى المجتمع يلزمه بأنماط سلوك محددة يتوقعها منه أفراد الشعب ، والقائد الادارى فى المنظمة يلعب دورا محددا يفرض عليه تصرفات وأفعال ينتظرها منه المرؤوسون ، وهكذا الأمر بالنسبة لكل من يلعب دورا معينا فى الحياة الاجتماعية • وتصل توقعات الدور الى النظام السلوكى فى أغلب الأحيان على صورة غير مباشرة اذ تحتويها العديد من الاشارات والايماءات والأمثال والأقوال الشائعة والتقاليد والعادات الاجتماعية • فكثير من الأنماط السلوكية المتوقعة من الأب أو الأم أو الزوج أو الابن الأكبر وغيرهم من شاغلى الأدوار الاجتماعية البارزة تحتويهــا النظم الاجتمــاعية والعــادات والأعراف والمعتقدات الشائعة وكلها تصــل الى علم النظــام السلوكى بطرق غير مباشرة من خلال تفاعله مع المجتمع على مدى حياته الاجتماعية كلها •

وقد تصل تلك التوقعات الى النظام السلوكى بشكل مباشر فى خلال تفاعله مع غيره من النظم السلوكية حين يعبر عنها أصحابها علانية •

والى جانب النوعين الأساسيين السابقين للتوقعات ، فان أنواعا أخرى منها تصل كمدخلات اجتماعية للنظـام السلوكى من خـلال المواقف الاجتماعية المتعددة التى يوجد فيها أثناء عمليـات التفـاعل المستمرة والمتجـددة •

وفى جميع الأحوال فان التوقعات هى أفعال يتوقع الآخرون أن يقوم بها الفرد تحقيقا لمصلحة عامة أو بالتزام عام دون أن يصاحب هـذه التوقعات عادة استخدام السلطة أو القوة لاجباره على الوفاء بها • أى أن استجابة النظام السلوكى لهذه التوقعات تنبع من تقديره للموقف ومن حقيقة القوة النسبية التى يتمتع بها فى مواجهة الأطراف الأخرى فى كل موقف اجتماعى (١) •

ولابد من الاشارة الى أن التوقعات الواردة الى النظام السلوكى على اختلاف أنواعها وان كانت تمثل محاولات لاستثارة أنواع معينة من السلوك قد تسبب للنظام السلوكى بعض العنت أو العبء ، الا أنها فى النهاية تساعده على تأكيد بقاءه الاجتماعى وصيانة علاقاته التبادلية مع النظم السلوكية الأخرى حيث أن وفاءه بتلك التوقعات هو سبيله الى توقع المعاملة بالمثل من تلك النظم السلوكية •

الضغوط Pressures

وتمثل الضغوط نوعا ثانيا من المدخلات الاجتماعيـة الواردة الى النظام السلوكى بحكم تفاعلاته واتصالاته مع النظم السلوكية الأخرى فى المناخ الاجتماعى • والضغوط هى ممارسة لأشـكال من النفـوذ Influence أو القوة Power من جانب نظـم سلوكية أخرى فردية أو جماعية فى محاولة لتوجيه النظام السلوكى نحو نمط معين من الأفعال يحقق منافع خاصة بتلك النظم حتى ولو لم يكن فى ذلك توافق مع الأهداف المباشرة للنظام السلوكى •

ومن أمثلة هذه الضغوط (التى يمكن وصفها بالضغوط الاجتماعية) ما يمارسه الأبناء من ضغط على الأب لاقناعه أو اجباره على شراء أشياء

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول موضوع التوقعات راجع :

a) A.W. Gouldner, «The Norm of Reciprocity, A Preliminary Statement», Amer. Sociolog. Rev., Vol. XXV, No. 2 pp. 161-78.

b) J.W. Atkinson, (ed.) ., Motives in Fantasy, Action, and society. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand Co. 1958.

معينة يفضلونها ، وكذلك ما يحاوله أبناء الدائرة الانتخابية من ضغوط على ممثلهم فى مجلس الشعب أو غيره من المؤسسات الشعبية لكى يحقق مصالح ومطالب معينة للمنطقة ، وأخيرا فان من أمثلة الضغط الاجتماعى ما تمارسه الجماعات والهيئات والأفراد المختلفين من ضغوط على الوزراء والحكام والمسئولين عامة للخضوع لمطالبهم الشخصية وتلبية احتياجاتهم المحـددة •

ونلاحظ بالنسبة للضغوط الاجتماعية ما يلى :

ـ تتعدد مصادر الضغوط الاجتماعية اذ هى قد تأتى من أفراد أو جماعات أو هيئات ومنظمات تمارس محـاولات الضغط المختلفة على النظام السلوكى اما منفردة أو مجتمعة بحسب طبيعة المطالب التى تبذل الضغوط من أجل تحقيقها •

ـ ترتبط الضغوط ارتباطا مباشرا بالأهداف والمصالح التى تسعى لتحقيقها الجهات الصادر عنها الضغط • بمعنى أن ممارسـة الضغط الاجتماعى هى محاولة من بعض النظم السلوكية لدفع نظـام سلوكى آخر الى تنفيذ أمور تعود عليها بمنفعة مباشرة وبغض النظر عن منفعتها أو ضررها للنظام السلوكى الخاضع للضغط •

ـ يكون التعبير عن الضغوط الاجتماعية مباشرا فى أغلب الأحيان ويتبلور فى مطالبة صريحة بأنواع الاستجابة المرغوبة من قبـل ممارس الضغط ، وفى أحيان قليلة يكون التعبير عن الضغوط غير مباشرة من خلال التلميح واستخدام رموز واشارات تنم عن المطالب المستهدفة • وقد يكون التعبير عن الضغط باستخدام وسائل ايجابية مثل المطـالبة الواضحة والتظاهر ، كما قد يكون التعبير باستخدام وسائل سلبية مثل الصمت والامتناع عن الطعام أو الاعتصام وأشكال المقاومة السلبية المختلفة • فالعمال قد يمارسـون الضغط على الادارة بالامتنـاع عن تقـديم مقترحات أو معاونات لحل مشـكلات الانتـاج • والطلبة قد يضغطون على أستاذهم بالامتناع عن المشاركة فى المناقشات وهكذا • وقد تكون الوسائل السلبية أكثر فاعلية فى بعض الأحيان من الوسائل الايجـابية •

ـ ان ممارسة الضغط الاجتماعى تستند دائما الى شكل من أشكال القوة النسبية التى تستخدم لاقناع النظـام السلوكى أو اجبـاره على الامتثال للمطالب • ونعنى بالقوة النسبية سلطة التأثير التى يمتلكها من

يمارس الضغط الاجتماعي وتمكنه من السيطرة على استجابات النظام السلوكى • من الواضح أن أنماط هذه القوة النسبية تتعدد ، كما أن مصادرها تختلف • ومن أهم مصادر القوة فى التفاعلات الاجتماعية ما يلى :

(أ) الثروة المادية •
(ب) المعرفة العلمية •
(د) المركز الرسمى أو الوظيفى •
(هـ) الثقافة أو المستوى الفكرى •
(جـ) الخبرة والمهارة العلمية •
(و) العلاقات العائلية والصداقات الشخصية •

فأى من تلك المصادر يسبغ على الفرد أو الجماعة قوة تمكنها من التأثير على النظم السلوكية واخضاعها لمطالبها •

ــ ان ممارسة الضغط الاجتماعى من أجل تحقيق أهداف خاصة هو فى أغلب الأحيان محاولة لاسترداد خدمات سبق تأديتها للنظام السلوكى أو لتنفيذ وعود سبق للنظام السلوكى تقديمهـــا • وفى جميع الأحوال فان الضغط الاجتماعى هو استثمار لشكل من أشكال القوة النسبية التى يتمتع بها مصدر الضغط على علاقاته بالنظام السلوكى الموجه اليه الضغط •

الأوامر : Orders

ونقصد بها التعليمات والتوجيهات المستندة الى قوة تنفيذية تجبر النظام السلوكى على الامتثـــال والاستجابة لمـــا تتطلبه من التزامات • والمصدر الأساسى للأوامر فى المجتمع الحديث هو سلطة الدولة المستندة الى القوانين وأدوات التنفيذ • ويستقبل النظام السلوكى العديد من تلك الأوامر أو التعليمات على مدى حياته الاجتماعية حيث لا يكاد يوجد الآن مجال للعمل الاجتماعى لا تصل اليه سلطة الدولة بالتنظيم والتقنين •

ومن الناحية الأخرى ، فان مصدرا هاما لارسال الأوامر والتوجيهات الى النظام السلوكى هو المنظمات • فالانسان يمضى جانبا هاما من حياته الاجتماعية فى المنظمة التى يعمل بها ــ كما يتعامل على مدى اليوم مع العديد من المنظمات القائمة بتوفير السلع والخدمات المختلفة التى يحتاجها

فى حياته . وتلعب المنظمات الرسمية التى ينتمى اليها النظام السلوكى دورا حاسما فى توجيه استجاباته وأفعاله بطرق مختلفة منهـا اصـدار الأوامر والتعليمات ، وهى ما يطلق عليه « الأوامر الادارية » . وتستند هذه الأوامر الادارية الى سلطة وظيفية تجعل مصدر الأوامر فى مستوى رئاسى يعلو من توجه اليه ومن ثم يحق له تأمين استجابة الفرد للأوامر من خلال توقيع الجزاءات أو التهديد بهـا ، وكذلك من خـلال منح المكافآت أو الوعد بها .

وبصفة عامة ، فان الأوامر والتعليمات الصادرة الى النظام السلوكى تصل اليه كمدخلات اجتماعية بوسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرة . وتتوجه هذه الأوامر الى تحقيق هدفين ، الأول هو حفز النظام السلوكى الى أداء بعض الأفعال ذات العلاقة بانجاز ما ترغبه الجهة مصدر الأوامر (مثل اعداد دراسة ، انتاج سلعة ، تسجيل معاملات ، استذكار بعض الدروس ، الذهاب الى مكان معين وهكذا ...) ، أو الامتناع عن أداء بعض الأفعال التى ان تمت تسبب أضرارا لمن أصدر الأوامر (مثـل الامتناع عن التدخين فى داخل المصنع ، التوقف عن السير عند رؤية النور الأحمر فى الطريق ، الامتناع عن الكلام أثناء الامتحان ...) ، ونلاحظ فى هذا الشأن أن أهداف ورغبات النظام السلوكى قد تتوافق مع أهداف من أصدر اليه الأوامر وفى هذه الحالة فان احتمال استجابته لها سيكون كبيرا (كما هو الحال حين يأمر شرطى المرور قائد السيارة بالتوقف عند اشارة المرور اذا كان الضوء أحمر ، ففى هذه الحالة يهدف الشرطى الى تأمين سلامة قائد السيارة وغيره من المارة وقادة السيارات الأخرى ، كما يفترض أن قائد السيارة الصادرة اليه الأوامر يسعى هو الآخر الى تأمين حياته والحفاظ على سلامته) . وقد تتناقض أهداف النظام السلوكى مع أهداف من أصدر الأوامر وهنا تتوقف الاستجابة على مدى السلطة الفعلية التى يتمتع بها مصدر الأمر ومدى قدرته على استخدامها [1] .

وتنقسم الأوامر والتعليمات الى قسمين هامين ، القسم الأول يضم تلك الأوامر المتكررة والمستمرة Standing Orders والتى تصل

(١) هذا الموقف هو واحد من مواقف التفاعل الاجتماعى الذى لا يكفى فيها مجرد توفر السلطة لأحد الأطراف ، بل الأهم فى تحقيق الاستجابة للأوامر هو قدرة صاحب السلطة على استخدامها فعلا .

الى النظام السلوكى مرة أو مرات فى بداية اتصاله بموقف اجتماعى معين ثم يختزنها فى ذاكرته ويعود اليها كلما صادف ذات الموقف الاجتماعى ويتخذها أساسا لتصرفاته باستمرار . وتلك هى الأوامر القانونية أو الصادرة عن سلطة عليا فى المجتمع عادة والمستندة الى قوة تنفيذ اجبارية . أما النوع الثانى من الأوامر فهو غير المتكرر والذى يصدر الى النظام السلوكى فى مواقف خاصة غير متكررة ، وفى تلك الحالة يتوقف تأثير هذه الأوامر بانتهاء الموقف .

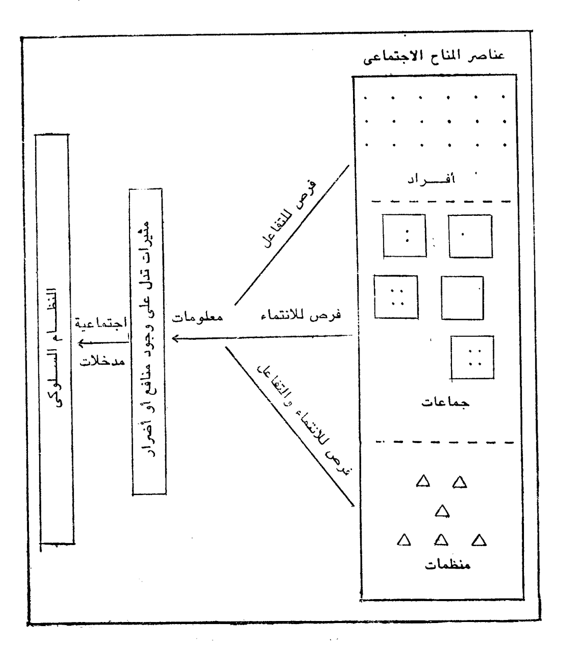
وجدير بالذكر أن جانبا هاما من الأوامر التى تصل الى النظـام السلوكى تصدر اليه من الجماعات غير الرسمية التى يرتبط بها ، كما يصدر بعضا منها فى صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعى والعادات والعرف الشائع فى المجتمع . وتستند هذه الأوامر عادة الى سلطة اجتماعية لا تقل فى تأثيرها عن السلطة الرسمية الأخرى . بل هناك من يرى أن سلطة التأثير لتلك المنظمات والجماعات غير الرسمية هى أشد وأكثر فاعلية من السلطة الرسمية (١) .

وأخيرا فهناك أشكال أخرى عديدة من المدخلات الاجتماعية مثل النصائح أو التســاؤلات وغيرها من محاولات التأثير أو التوجيــه أو الاستفادة الواردة الى النظام السلوكى من عناصر المنــاخ الاجتمــاعى المختلفة .

وبصفة عامة ، فان الشكل التالى يصور مصادر المدخلات الاجتماعية ومدلولها الأساسى بالنسبة للنظام السلوكى :

---

(١) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, Management and the Worker (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938)


عناصر المناخ الاجتماعى
أفـــراد
جماعات
منظمات
فرص للتفاعل
فرص للانتماء
فرص للانتماء والتفاعل
معلومات
مثيرات تدل على وجود منافع او أضرار
اجتماعية
مدخلات
النظـــام السلوكى

شكل رقم ٥/٥

المدخلات التنظيمية

سبق أن أوضحنا فى الجزء الأول من هذا الكتاب الأهمية الخاصة التى يحتلها السلوك الانسانى باعتباره أهم وأخطر العناصر المحركة للمنظمات والمحددة لفعاليتها وانجازاتها • ومن أجل هذه الأهمية كان من المنطقى أن تتجه الدراسات التنظيمية نحو محاولة تفهم مصادر السلوك الانسانى وعوامل تحديد اتجاهاته وذلك بحثا عن سبل يمكن بها السيطرة عليه واخضاعه لمتطلبات تحقيق الأهداف التنظيمية •

والآن حيث وصلنا فى تحليلنا السابق للمدخلات السلوكية التى تبين الدور الذى تلعبه كل المدخلات الأولية والاجتماعية ، فاننا الآن نتحول باهتمامنا الى نوع ثالث وأكثر خطورة من المدخلات المثيرة لحركة النظم السلوكية ، تلك هى المدخلات التنظيمية •

وهدفنا فى هذا الفصل أن نتعرف على حقيقة هذه المدخلات التظيمية وندرس كيفية وصولها الى النظام السلوكى والمدلولات الأساسية لها وطبيعة الوظائف التى تمارسها فى اثارة حركة النظام السلوكى •

وجدير بالذكر أن المدخلات التنظيمية تصل الى النظم السلوكية بدرجات متفاوتة بحسب مدى ارتباطها بتنظيم (١) معين • فأعضاء التنظيم العاملين به يكونون أكثر تعرضا للمدخلات التنظيمية (أو لأنواع منها) من أعضاء التنظيم المتعاملين معه •

ويلاحظ أننا نميل الى قبول المنطق الذى دعى اليه شستر برنارد باعتبار كل من يتصل بالتنظيم سواء عاملا به أو متعاملا معه كأنه عضو من أعضائه (٢) •

مفهوم المدخلات التنظيمية

تمثل المدخلات التنظيمية كل أشكال وأنواع المعلومات الواردة الى النظام السلوكى عضو التنظيم والتى تصف وتوضح حقائق وخصائص التنظيم والأوضاع والظروف والعلاقات السائدة فيه • كما تحدد للنظام السلوكى الواجبات والمتطلبات التى يفرضها عليه انتماءه للتنظيم ،

---

(١) نحن نستخدم « التنظيم » كمرادف لتعبير « المنظمة » وهما ترجمتان للفظ الانجليزى :

(٢) Barnard, C., The Functions of the Executives, Cambridge, Mass. : Harvard University, 1938.

وأنواع الفرص والفوائد التى يمكنه الحصول عليها فى مقابل الوفاء بتلك الواجبات والمتطلبات .

وتعكس المدخلات التنظيمية طبيعة المناخ السائد فى المنظمة ومدى ما يوفره من فرص للتفاعل والعمل من أجل اشباع رغبـاتهم وتحقيق أهدافهم ، وما يفرضه عليهم من قيود والتزامات . وبتلك الأوصاف فان المدخلات التنظيمية تشابه الى حد بعيد المدخلات الاجتماعية فى كونها تصف وتوضح للنظام السلوكى حقيقة الأوضاع التى يعيش فيها والتى يجب أن يأخذها فى اعتباره حين يقرر نوعا ما من الأفعال أو التصرفات .

وثمة حقيقة هامة عن المدخلات التنظيمية ، أنها تمثل نتاج التفاعل بين جميع خصائص وصفات المنظمة ومن بينها آثار السلوك الانسانى لأعضاءها فى فترات سابقة . أى أن المدخلات التنظيمية وهى من عوامل اثارة السلوك الانسانى هى فى الوقت ذاته نتاج نسبى أو جزئى لهذا السلوك .

وحقيقة ثانية ، أن المدخلات التنظيمية تعكس آثار المدخلات الأولية والاجتماعية على السلوك الانسانى لفئات معينة من أعضاء المنظمة هم أفراد الادارة العليا وشاغلى المناصب القيادية فيها .

وأخيرا ، فالمدخلات التنظيمية شأنها شأن أنواع المدخلات الأخرى قابلة للتجدد والتغيير بفعل تأثير عوامل ذاتية نابعـة من داخل المنظمة (وهى فى الغالب تصرفات الأعضاء الفعلية) وأخرى خارجية .

ونحن حين نتعرض بالتحليل للنظم السلوكية فى المنظمات لابد وأن نقر بالحقيقة الأساسية وهى أن المدخلات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى فى الأهمية بين المدخلات السلوكية جميعا من حيث قدرتها على التأثير فى النظم السلوكية . وتنبع هذه الأهمية من حقيقة أن الانسان (النظام السلوكى) يمضى الجانب الأكبر من حياته منتميا الى تنظيم أو تنظيمات معينة ، وأن هذه التنظيمات تمثل المناخ الاجتماعى المباشر الذى يعمل فيه الانسان . وبالتالى حيث يعتمد الانسان على تلك المنظمات اعتمادا جوهريا فى الحصول على ما يشبع رغباته ويحقق أهدافه المختلفة ، فانه يكون على استعداد للاستجابة الى ما تطلب اليـه تلك المنظمـات أن يلتزم به .

ولقد كانت المدخلات التنظيمية محلا لدراسات طويلة وموضوعا للجدل الشديد بين الكتاب والمفكرين فى العلوم الادارية . وقد انقسم

الرأى أساسا الى فريقين ، الأول يرى أن المدخلات التنظيمية التى تصف الظروف والأوضاع المادية فى المنظمة هى أكثرها تأثيرا فى سلوك الأفراد (وبالدرجة الأولى مظهر هام للسلوك هو الانتاجية) (١) • بينما اتجه فريق آخر من المفكرين الى التركيز على أهمية المدخلات التنظيمية التى تصف أوضاع تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسئوليات وأسس ضبط وتوجيه العلاقات الوظيفية فى المنظمة (٢) •

واستمر الجدل بين هذين الفريقين سنوات طويلة الى أن ظهر على السطح فريق ثالث (٣) من المفكرين اتجه الى ابراز أهمية المدخلات التنظيمية التى تصف العلاقات الانسانية بين أعضاء التنظيم وأسس توجيه وضبط تلك العلاقات وذلك باعتبار أن هذه الجوانب الانسانية فى المنظمة هى أكثر عوامل المنظمة تأثيرا فى سلوك أعضاءها •

وليس من شك فى أن كل هذه الأفكار كان لها ما يبررها اذ تعكس حقيقة بعض عوامل التأثير فى النظم السلوكية فى التنظيم •

ونحن حين نتناول المدخلات التنظيمية بالتحليل فاننا نتجاوز ذلك الجدل بين فرق المفكرين المختلفين ولذلك سوف لا نفرق بين عناصر المنظمة المختلفة من حيث أهميتها فى التأثير على السلوك الانسانى • ولكن ما نتجه اليه هو تصنيف تلك العناصر وما يصدر عنها من معلومات هى مدخلات بالنسبة للنظام السلوكى •

والتصنيف الذى سنتبعه فى دراستنا للمدخلات التنظيمية هو الآتى :

أولا : مدخلات تنظيمية تتعلق بهيكل التنظيم وتركيبه :

- نمط الهيكل التنظيمى   Organization Structure

---

(١) يمثل هذا الفريق آراء حركة الادارة العلمية التى كان يتزعمها فريدريك تايلور ، راجع فى ذلك :

Taylor, F. W., The Principles of Scientific Management N.Y. : 1911.

(٢) يمثل هذا الفريق آراء حركة التقسيم الادارى ومبادىء التنظيم وعلى رأسهم جوليك ، راجع :

Gulick, L. and Urwick, L. (eds.) Papers on The Science of Administration N.Y. 1937.

(٣) هذه هى آراء حركة العلاقات الانسانية المتمثلة فى كتابات التون مايو ، راجع :

Mayo, E., The Social Problems of An Industrial Civilization, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1945.

- نمط توزيع السلطة — Authority Structure
- نمط الاتصالات — Communication Structure

ثانيا : مدخلات تنظيمية تتعلق بعنصر العمل (أو الوظيفة) :

- واجبات الوظيفة — Job Duties
- مسئوليات الوظيفة — Responsibility
- نمط تصميم العمل — Job Design
- سياسات واجراءات العمل — Policies and Procedures

ثالثا : مدخلات تنظيمية تتعلق بنمط القيادة فى المنظمة .

رابعا : مدخلات تنظيمية تتعلق بنمط الرقابه فى المنظمة .

خامسا : مدخلات تنظيمية تتعلق بنمط اتخاذ القرارات فى المنظمة .

سادسا : مدخلات تنظيمية تتعلق بالجو الاجتماعى وجماعات العمل فى المنظمة .

وسوف تنصب دراستنا فى الفصل الحالى على تلك المدخلات محاولين تبين مصادرها ومدلولاتها واتجاهات تأثيرها على حركة النظم السلوكية فى المنظمات .

طبيعة العلاقة بين النظام السلوكى والمنظمة :

يعمل النظام السلوكى بالمنظمة أو يتعامل معها من أجل البحث عن أفضل الفرص التى تمكنه من اشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه المتجددة والمتعددة . فالمنظمة توفر للانسان مكانا يستثمر فيه طاقاته وقدراته ويستغل خبراته ومهاراته فى سبيل الحصول على دخل مادى وميزات معنوية يعتبرها ضرورية ولازمة لحياته المادية ونموه الاجتماعى . كذلك فان المتعامل مع المنظمة يجد فيها ما يبحث عنه من سلع أو خدمات يستفيد منها فى اشباع رغباته لقاء تكلفة معينة تقتضيها منه بشكل مباشر أو غير مباشر ، ولكنها فى جميع الأحوال تقل عن التكلفة التى كان يتعين عليه تحملها لو حاول أن يحقق هذا الاشباع بجهوده الذاتية فقط . من أجل ذلك نجد أن الفرد (النظام السلوكى) يحاول أن يفرض سيطرته على المنظمة وأن يخضعها لمطالبه بحيث تتشكل أوضاعها وأساليب عملها بطريقة تيسر له تحقيق أهدافه بأعلى درجة ممكنه . وهذا الجانب من العلاقة هى ما يطلق عليه صبغ المنظمة بالطابع الفردى Individualizing .

ومن ناحية أخرى نجد المنظمة تستخدم الفرد أو تقبل على التعامل معه كي تحصل منه على الطاقات التي يمكنها تسخيرها لتحقيق ما قامت من أجله من أهداف أو لكي تجد فيه مستهلكا لما يمكن لها انتاجه من سلع أو خدمات •

ومن ثم ترغب المنظمة في فرض نفوذها وبسط سيطرتها على النظم السلوكية العاملة فيها أو المتعاملة معها لتأمين حصولها على تعاونهم الكامل من أجل تحقيق أهدافها • وتحاول المنظمة عادة ما يسمى بتطويع الفرد اجتماعيا Socialization واخضاعه لمطالبها • وتصل المنظمة الى غايتها تلك باستخدام وسائل وأساليب مختلفة من الترغيب أو التهديد •

من ذلك يتبين لنا أنه يوجد في الأساس تناقض أصيل بين مطالب النظام السلوكي وأهدافه من ناحية ، وبين مطالب وأهداف المنظمة من ناحية أخرى • وقد أوضح أرجيرس (١) أن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتضح من ملاحظة المبادىء التي يسير عليها التنظيم الرسمي والتي ينتج عنها :

ـ يتوفر للانسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه ، ومن ثم فهو لا يملك من أمر نفسه شيئا فكل شيء محدد ومنظم مسبقا •

ـ ان الانسان يجب أن يتبع ما يصدر اليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو اعتراض •

ـ يميل التنظيم الى استغلال قدر محدود من طاقات الانسان وقدراته فقط تاركا باقي الطاقات معطلة مما يهددها بالضعف والانهيار •

تلك الظروف التي يفرضها التنظيم الرسمي على النظم السلوكية به تتعارض مع مطالب واحتياجات تلك النظم والتي تتمثل في الأساس فيما يلي :

ـ يميل الانسان بصفة عامة الى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله عن الآخرين •

ـ يتجه الانسان الى فرض ارادته وسيطرته على الظروف المحيطة به ليؤمن تحقيق أهدافه واشباع رغباته •

(1) Argyris, C., Personality and Organization. N.Y. : Harper, 1957.

— يميل الانسان الى استثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول الى أهدافه واشباع حاجاته جميعها وابراز تفوقه عن الآخرين •

من هذا العرض تتضح حقيقة التناقض بين النظام السلوكى وبين المنظمة ، وبالتالى تنعكس حالات التناقض هذه على العلاقة بين الطرفين • وتمر علاقة النظام السلوكى بالمنظمة عادة بالمراحل الآتية :

المرحلة الأولى ــ الاستكشاف والتعرف :

وتكون هذه المرحلة فى بداية انتماء النظام السلوكى للمنظمة أو فى ظروف تعامله معها للمرة الأولى • وتتميز المرحلة الأولى هذه بأن العضو الجديد يحاول استكشاف طبيعة المنظمة وما يتوفر فيها من فرص حقيقية وما يرتبط بتلك الفرص من قيود والتزامات • ونجد هذا العضو الجديد يحاول التعرف على حقيقة الأوضاع ، والعلاقات والقوى المتصارعة فى المنظمة حتى يحدد لنفسه الطريق الذى سيسلكه فى علاقته • وخلال هذه الفترة الأولى تزداد كثافة المدخلات التنظيمية الواردة الى النظام السلوكى لسببين :

الاول ــ أن المنظمة توجه الى العضـــو الجديد تدفقا مخططا من المعلومات المعدة اعدادا خاصا لكى تنقل اليه صورة معينة تريد تأكيدها لديه وحتى تقطع السبيل أمام مصادر المعلومات غير الرسمية كالزملاء والأصدقاء وغيرهم •

الثانى ــ أن النظام السلوكى ذاته يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المنظمة وظروفها ، ومن ثم فهو يعرض نفسه للمزيد من المدخلات التنظيمية حتى ولو لم تكن موجهة اليه •

وأثناء هذه المرحلة الأولى تتمكن المنظمة عادة من الحصـــول على درجة مبدئية من خضوع النظام السلوكى واستجابته لما يطلب اليه من أوامر وتعليمات وبالتالى فان المشكلة السلوكية لا تتبدى بوضوح فى هذه الفترة المبكرة من العلاقات بين النظـام السلوكى وبين المنظمة • ونلاحظ أيضا أن المدخلات التنظيمية الموجهة الى النظام السلوكى تتمثل أساسا فى معلومات توضيحية وتعريفية تستهدف احداث نوع من التأقلم لدى السلوكى ــ بينما لا يجد هذا الأخير غضاضة فى الاستجابة نظرا لضعف موقفه النسبى لاعتباره وافد جديد لم يتعرف بعد على حقيقة الأمور ولم يتمكن من تكوين تحالف تسنده وتشد أزره فى علاقاته مع المنظمة • ومن ناحية أخرى فان الاستجابة تكون أيسر فى تلك المرحلة

بسبب تواضع المطالب والقيود الواجب على النظام السلوكى الامتثال لها .

المرحلة الثانية ــ الاخضاع النسبى :

يزداد ضغط المنظمة فى هذه المرحلة فى طلب الخضوع والولاء لها من جانب النظم السلوكية العاملة بها أو المتعاملة معها . وتتخذ المدخلات التنظيمية شكلا أكثر وضوحا من حيث طبيعتها الآمرة . فتصل الى النظام السلوكى تعليمات وتوجيهات محددة تحدد بوضوح قاطع أنماط السلوك الواجب عليه الالتزام بها . مثال ذلك أن الفرد يلتزم بواجبات ومسئوليات محددة فى وصف وظيفته . كما يتعين عليه العمل بأساليب مكررة وبكميات تخضع لحساب دقيق من جانب المنظمة فى صورة معدلات للآداء Standards .

وحيث ينشغل النظام السلوكى فى هذه المرحلة الثانية بتدعيم مركزه وتقوية علاقته داخل المنظمة ، فانه يتبع استراتيجية الخضوع لمتطلبات المنظمة وتعليماتها ويحاول تجنب المشكلات والمنازعات ويتزايد ضغط المنظمة طلبا للمزيد من الخضوع والولاء ، ويجد النظام السلوكى نفسه مضطرا للاستجابة حيث تتوقف المزايا والفرص التى يمكنه الحصول عليها على مدى تعاونه والتزامه بما تطلب المنظمة من سلوكه .

وتصل درجة الاخضاع النسبى الى قمتها حين يرتبط النظام السلوكى بالمنظمة تماما وينفصل عن بدائل العمل بالمنظمات الأخرى ، اذ لا يسمح له الا باستقبال ما يرد من مدخلات تنظيمية والاستجابة لها من خلال تشكيل سلوكه وتصرفاته بما يرضى المنظمة ومتطلباتها .

وتتمثل فى هذه المرحلة كل أشكال العمل التنظيمى الهادف الى تطويع النظام السلكى وصبغه بالصبغة التنظيمية البحتة الأمر الذى يماثل ما ذهب اليه المفكرون الأوائل فى الادارة حين كانوا يتحدثون عن العامل المثالى أو « الرجل الرشيد » أو « البيروقراطى » [1] .

المرحلة الثالثة ــ الصراع :

يصل الفرد فى هذه المرحلة الى درجة من النمو الفكرى والنضج الوظيفى تجعله يشعر بقسوة الضغوط والقيود التنظيمية . كذلك يزداد

---

(١) راجع فى هذا كتابات فريدريك تايلور أو ماكس ويبر على سبيل المثـال .

احساسه بقيمة خبراته ومهارته وأهمية مساهمته فى انجاح المنظمة • ومن ثم يتعالى شعوره بضرورة أن يحصل على درجة كافيـــة من الحرية فى العمل والاستقلال فى الرأى من ناحية ، وبضرورة أن يشارك فى صياغة سياسات المنظمة وأهدافها والاسهام فى اتخاذ القرارات من ناحية أخرى • من جانب آخر ، فان علاقات النظام السلوكى بغيره من النظم السلوكية بالمنظمة تقوى وتدعم فى هذه المرحلة ، وتتكون تحالفات وتجمعات من بين هذه النظم تمثل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى الذى واجهته ضغوط المنظمة وسيطرتها • كذلك فان الخبرة المكتسبة لدى الأفراد تجعل فرص العمل البديلة بمنظمات أخرى منافسة أكثر وضوحا وأقرب منالا ، بل ان بعض هذه المنظمات المنافسة قد تعمـــد الى اغراء بعض هؤلاء الأفراد لترك أعمالهم والانضمام اليها •

لكل الاعتبارات السابقة ، فان الأفراد يعمدون الى مناقضة ومقاومة محاولات السيطرة التنظيمية ، ويجهرون برغباتهم فى الاستقلال والتخلص من القيود • ويكون التعبير عن هذا الرفض فى أول الأمر مستترا ثم يظهر فى العلن • وفى نفس الوقت نجد المنظمة تتشبث بسيطرتها وحقوقها Prerogatives وتلجأ الى تشديد قبضتها على الأوضاع الادارية ويتجلى هذا فى تدفق من المدخلات التنظيمية الآمرة المهددة • وهنا ينشأ الصراع بين الطرفين الذى تشتد حدته أو تخفت بحسب دقـة مواقف كل من الطرفين ومدى الاحساس بالقوة النسبية فى هذا الصراع • ويظل الحال على هذا المنوال الى أن يحدث أحد أمور ثلاثة :

(أ) أن تكتشف المنظمة قيمة وأهمية مســاهمات هؤلاء الأفراد وصعوبة احلال غيرهم محلهم حال تركهم للعمل (أو التعامل معها) ، وفى هذه الحالة تميل المنظمة الى التنازل عن موقفها المتشدد وتبدأ فى تعديل مطالبها من الأفراد ويتم ذلك فى صورة مدخلات تنظيمية جديدة تعكس نظرة المنظمة الجديدة ومـا تسمح به للأفـراد من فرص أكثر اتساعا وتنوعا •

(ب) أن يكتشف الأفراد ضعف موقفهم النسبى وخطورة الاستمرار

فى الصراع حيث تمتلك المنظمة فى المدى الطويل من الامكانيات والقدرات ما يجعلها أقدر على مواصلة الصراع الى نهايته • كذلك قد يكتشف الأفراد عدم تماسك التنظيم غير الرسمى وتفكك قيادته (١) •

وفى هذه الحالات يتجه الأفراد الى انهاء الصراع وقبول مطالب المنظمة •

(جـ) والأمر الثالث أن تتعادل القوى النسبية للطرفين بحيث يدرك كل منهما عدم جدوى الاستمرار فى الصراع نظرا لعدم قدرة أى منهما على تحقيق نجاح ساحق فيه • ولذلك يعمد الطرفان الى قبول موقف وسط Compromise من خلال أشكال المساومات المختلفة •

وهذا الاحتمال الأخير عندما يسود يمثل المرحلة الأخيرة فى تطور العلاقات بين النظام السلوكى والمنظمة حيث يصل الطرفان الى درجة من الوعى بأهمية كل منهما للآخر وبضرورة التعاون من أجل أهدافهما المشتركة ، ومن ثم تنتقل العلاقات بينهما الى حالة من التفاهم والالتقاء عند مواقف وسط • وتتمثل المدخلات التنظيمية فى هذه المرحلة المتطورة فى تدفق من المعلومات تتخذ شكل تساؤلات وطلب للمشاركة فى حل مشكلات المنظمة والمساهمة فى وضع السياسات والأهداف •

مدلول المدخلات التنظيمية

تتصف المدخلات التنظيمية بالصفة العامة للمدخلات جميعا باعتبارها (معلومات) ، فهى توضح للنظام السلوكى طبيعة الأوضاع والظروف السائدة فى المناخ المحيط (أو بعض القطاعات) • ومن ثم فالمدخلات التنظيمية تدل النظام السلوكى على أمرين هامين يمثلان أخطر ما فى المناخ من أبعاد ذات تأثير عليه وهما :

● الفرص المتاحة أو المحتملة فى المناخ والتى يتعين على النظام السلوكى أن يسعى لاستثمارها أو الاستفادة منها •

● القيود أو العقبات (أو المخاطر بشكل عام) التى تعترض حركة النظام السلوكى (أو يحتمل أن تعترضها) والتى يجب عليه الالتزام بها (القيود) أو تجنبها (المخاطر) •

---

(١) قد يحدث هذا نتيجة جهود المنظمة التى تسعى الى احداث خلخلة من الداخل بين صفوف الأفراد بمحاولة استقطاب بعض قياداتهم وتحويلهم بمغريات مختلفة الى تأييد المنظمة .

وفى ضوء هذا التحليل للمدخلات التنظيمية قد يكون من المفيـد أن نستعرض بعضا منها وذلك فى صورة مجموعات أساسية :

ـ هناك مدخلات تنظيمية (معلومات) تصل الى النظام السلوكى للتعريف بالأهـداف العـامة للمنظمة وسياستها وبرامجهـا الرئيسية والتركيب العام للهيكل التنظيمى وطبيعة علاقات السلطة والمسئولية بها .

ـ وثمة مدخلات أخرى تشرح تاريخها المنظمة وتطورها والمراحل التى مرت بها ، والانجازات التى حققتها والعقبـات التى تمكنت من التغلب عليها فى مراحل نموها المختلفة . (وقد يكون مثـال لهـذه المدخلات التقرير السنوى الذى تعده كثير من المنظمات متضمنا معلومات شاملة لكافة أوجه نشاطها خلال العام) .

ـ كذلك تحـدد مدخـلات تنظيمية أخرى طبيعـة الواجبـات والمسئوليـات التى ترتبط بوظيفة معينـة وأسـاليب الأداء المفضلة والامكانيات التى يستطيع الفرد الاعتمـاد عليهـا فى ممارسـته لتلك الواجبات والمسئوليات .

ـ وتعرض مدخلات تنظيمية أخـرى تفصيلات للنظم والقواعد والقرارات الحاكمة للعمل والواجب على الأفراد الالتزام بها فى تأدية أعمالهم ، (مثال ذلك اللوائح والقرارات والتوجيهات المنظمة للعمل) .

ـ ومن المدخلات التنظيمية ما يعكس أسس السلوك الاجتمـاعى المستهدف بين أفراد المنظمة وطبيعة العلاقات بينهمـا طبقـا للتدرج فى السلطة ومواقف الرئاسة . وكذلك فان هـذه المجموعة من المدخلات التنظيمية تنقل للنظام السلوكى المعلومات عن معايير الحكم على السلوك وأسس تطبيقها من خلال التعريف بمواقف المنظمـة بالنسبة للسلوك الفعلى الصادر عن أفرادها .

ـ كذلك يستقبل النظام السلوكى معلومات تصدر له فرص التقدم فى المنظمة وأنماط السلوك المسـاعدة على استثمارها ، ومثـال ذلك الوظائف الشاغرة وشروط شغلها ، المكافآت والمنح الممكن الحصول عليها ، والبعثات وبرامج التدريب التى يحق للنظام السلوكى الاستفادة منهـا) .

ـ وأخيرا يتلقى النظام السلوكى معلومات تنظيمية تعكس له تقدير المنظمة لسلوكه الفعلى وما يترتب على هـذا التقـدير من مكافآت أو

عقاب . وتتبلور هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية فى شكل نتائج الدورات التدريبية ، ونتائج التقارير الدورية لقياس الكفاءة وكذلك ملاحظات الرؤساء والمسئولين القيادين .

وبصفة عامة ، فان المدخلات التنظيمية تمثل تدفقا منتظما فى أنماط سلوك أعضاءها بحيث تتقارب أو تتماثل مع النمط السلوكى المستهدف (أو الأمثل من وجهة نظر المنظمة) .

وبالتالى فان المدخلات التنظيمية هى وسيلة المنظمة الى علاج المشكلة السلوكية التى تواجهها حين تتباعد أنماط السلوك الفعلية لأعضاءها عن النمط السلوكى الأمثل ، والمنطق الأساسى الذى ترتكز عليه المدخلات التنظيمية عادة هو مزيج من الوعد بالمكافأة أو التهديد بالعقاب (١) .

مصادر المدخلات التنظيمية

يمكن حصر مصادر المدخلات التنظيمية فى الآتى :

ـ الوثائق والمستندات والنشرات الرسمية للمنظمة اذ تحتوى عادة على كثير من المعلومات التى تنطوى تحت نوع أو آخر من المدخلات التنظيمية . من ذلك مثلا « ميثاق المنظمة » : «The Organization's Chart أو أى وثيقة مماثلة مثل النظام الأساسى أو « اللائحة » الأساسية . وما الى ذلك .

كذلك هناك القرارات والتعليمات والمنشورات الادارية المعلنة ، والسياسات والبرامج والخطط المنشودة . كما يدخل فى هذه الفئة أوصاف الوظائف Job Descriptions ومجموعات « دليل التنظيم » Organization Manual و « دليل الاجراءات » Procedure's Manual وغيرها من النشرات والكتيبات التوضيحية التى تعدها المنظمات لشرح طرق وأساليب العمل .

ـ وثمة مصدر رئيسى آخر للمدخلات التنظيمية هو التعليمات والأوامر والتوجيهات الشفوية التى تصدر من الرؤساء والمشرفين الى مرؤوسيهم لتوجيههم الى أنماط السلوك المناسبة أو لتصحيح ما قد يبدر منهم من أخطاء .

(1) Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise, N.Y. : McGraw-Hill, 1960.

ومن الممكن تصنيف المصدرين السابقين باعتبارهما مصادر رسمية Formal تضح فيهما صفة السلطة الادارية وتراعى علاقات التدرج الوظيفى والمستويات الرئاسية ، ومن ناحية أخرى يمكن اضافة مصدر ثالث يتسم بعدم الرسمية Informal يصدر المدخلات الى أعضاء المنظمة من خلال العلاقات والتفاعلات غير الرسمية بين بعضهم البعض من جانب ، وبينهم وبين رؤساءهم من جانب آخر .

اشكال المدخلات التنظيمية

تحاول المنظمات تعديل سلوك أعضاءها والسيطرة على اتجاهاتهم من خلال توجيه تدفق مخطط ومنتظم من المعلومات عن الأمور التنظيمية المختلفة تعكس وجهات نظرها وتفضيلاتها . وتتخذ تلك المعلومات ، (المدخلات التنظيمية) أشكالا متنوعة يخدم كل منها غرض معين ، ومن ثم يستثير فى النظم السلوكية أنشطة محددة تؤدى فى النهاية الى استجابات من نوع خاص . وسوف نعالج فى هذا الجزء أهم أشكال المدخلات التنظيمية . وسيكون أسلوبنا فى المعالجة مرتكزا على منطق محدد هو عرض تعريفى لكل نوع ثم تحليل مركز للآثار السلوكية المستهدفة منه (١) :

فلسفة الادارة

نقصد بفلسفة الادارة وجهات نظرها بالنسبة لجوانب وأبعاد المنظمة وأعضاءها وطبيعة العلاقات التى تربطها بهم ، كذلك فى علاقاتها بالمناخ المحيط . ومن أهم ما تحتويه الفلسفات الادارية عادة ما يلى :

- مفهوم الادارة عن الأهداف الرئيسية للمنظمة .

- مفهوم الادارة عن مدى التزامها بالقواعد والنظم التى يقرها المجتمع ويتخذها أساسا لتنظيم علاقات عناصره .

- مفهوم الادارة لحقوقها وحرياتها فى ممارسة أعمالها ومدى قبولها تحديد تلك الحقوق والحريات تحقيقا لمصلحة عامة أو خضوعها لمطالب أعضاء المنظمة .

---

(١) ان المعالجة التفصيلية لتلك المدخلات التنظيمية من وجهة النظر الادارية تخرج عن نطاق اهتمام هذا الكتاب . ويستطيع القارىء أن يرجع الى الكتب المتخصصة فى ادارة الاعمال . راجع على سبيل المثال د. على السلمى — الادارة العلمية ، دار المعارف بمصر — القاهرة ١٩٧٠ .

ــ مفهوم الادارة لحقوق أعضاء المنظمة .وحرياتهم ومدى سماحها لهم بالمشاركة فى تقرير أمورها .

ونلاحظ أن هذه الفلسفات الادارية تكون فى العادة نتيجة لتفاعل الأهداف الشخصية لرجال الادارة العليا وخبراتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، وكذلك نتيجة الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الموجهة اليهم . وبصفة عامة نلحظ اختلاف الفلسفات الادارية السائدة فى المجتمع بحسب الاختلاف بين رجال الادارة العليا ، كما نشهد تباينا واضحا بين أنماط الفلسفات الادارية فى المجتمعات المختلفة تبعا لطبيعة النظم الاقتصادية والسياسة بها .

وقد تكون الفلسفة الادارية واضحة ومعلنة ومعروفة ، كما قد تكون غير محددة المعانى وغير معلنة . ولكن فى جميع الأحوال ، فان عناصر تلك الفلسفة تنعكس وتترجم فى صورة قرارات ادارية وتصرفات وأنماط سلوكية تصدر عن جماعات المديرين الذين يؤمنون بها . ومن هنا تتوجه تلك القرارات والتصرفات الى أعضاء المنظمة لتمثل واحدا من أهم أنواع المدخلات التنظيمية التى تستهدف التأثير على سلوكهم وتوجيه تصرفاتهم بما يتوافق وتلك الفلسفة .

اهداف المنظمة

تقوم كل منظمة من أجل تحقيق بعض الأهداف المحددة سواء كانت أهداف اقتصادية ، أو سياسية ، أو ثقافية بحسب طبيعة المنظمة . وتعتبر الأهداف التنظيمية من أهم المعلومات التى يستقبلها أعضاء المنظمة حيث تسهم الى حد واضح فى تشكيل استجاباتهم وتحديد أنماط سلوكهم . والقضية الأساسية هنا هى فى أسلوب أو كيفية اقناع هؤلاء الأعضاء بتوافق وتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافهم الشخصية .

ان الأهداف الشخصية تمثل المعايير التى يستند اليها أعضاء المنظمة فى اختيار أنماط سلوكهم وأساليبهم فى العمل والأداء . وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ، كلما كان احتمال تأثيرها أكبر فى توجيه السلوك فى الاتجاهات السليمة .

السياسات الادارية

ان السياسات الادارية هى مجموعة القواعد والمعايير والتوجيهات

والتعليمات التى تصدرها المنظمة لارشاد أعضاءها فى ممارسة واجبات أعمالهم وفى اتخـاذ القرارات المرتبطة بهـا • ومن ذلك يتضح حقيقـة السياسات باعتبارها من أكثر أشكال المدخلات التنظيمية شيوعا وانتشارا حيث تحمل لأعضاء المنظمة معلومات على جانب كبير من الأهمية تسهم فى تشكيل وتوجيه سلوكهم فى اتجاهات محددة تتوافق وأهداف المنظمة • وتتركز أهمية السياسات الادارية فى كونها تصدر عن الادارة العليـا للمنظمة وتوجه الى أعضاء مختصين بأعمال معينـة وهى تتصف بصفة الالزام فليس هناك اختيار لعضو المنظمة طالما كانت هناك سياسة واضحة ومعلنة •

ومن ناحية أخرى ، فان أهمية السياسات كمحدد للسلوك التنظيمى تتأكد بسبب انتشارها على مختلف المستويات التنظيمية ، وشمولهـا لمجالات العمل المختلفة بالمنظمة •

وتنقسم السياسات الى نوعين أساسين ، السياسات الرئيسية ، وهى ترشد أعضاء المنظمة الى أسلم القرارات فى موضوعات ومشكلات هامة للمنظمة كلها ، والسياسات الاجرائيـة ، وهى ترشدهم الى اجراءات وخطوات أداء عمليات معينة • ويجدر بنا أن نلاحظ ما ينتج عن التطبيق الحازم للسياسات الادارية من نمطية Standardization فى سلوك أعضاء المنظمة حين يواجهون مواقف متشابهة نظرا لاستنادهم الى قواعد ومعايير موحدة (١) •

الخطط والبرامج

وهى نوع آخر من المدخلات التنظيمية يحمـل لأعضـاء المنظمـة معلومات عن الأعمال والانجازات المطلوب تحقيقها وكيفية الأداء وتوقيت الانجـاز •

وتلعب الخطط والبرامج دورا هاما فى توجيه سلوك النظم السلوكية بالمنظمات حيث تحدد لهم ما يلى :

— الأهداف المحددة الواجب تحقيقها •

---

(١) لمزيد من التفاصيل عن السياسات الادارية ، راجع : د. على السلمى ، د. ل. نهرت سياسـيات واستراتيجيات الادارة فى الدول النامية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٣ .

- الأنشطة والواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف .
- المواعيد الدقيقة لبدء العمل وانتهائه .
- التكاليف المقدرة للعمل وحدود التجاوز فيها .
- مستويات الجودة الواجب الالتزام بها فى العمل .
- التتابع المنطقى فى العمليات والأنشطة .

وتحدد الخطة عادة الاختصاصات والمسئوليات الموكولة الى كل من أعضاء المنظمة وما يتمتع به من صلاحيات فى سبيل أداء واجباته ، وبالتالى فان الخطة أو البرنامج تمثل اطارا عاما للسلوك التنظيمى لا يجب أن يحيد عنه أحد الا فى حدود مقررة . كذلك تحظى الخطط والبرامج بقوة تأثير عالية نسبيا على السلوك التنظيمى (١) نظرا لما يصاحب النجاح فى تحقيقها عادة من حوافز تتخذ شكل مكافآت مادية وتقديرات معنوية لها أهميتها لدى الأفراد . وكذلك فان الفشل فى تحقيق ما تنص عليه الخطط والبرامج يترتب عليه توقيع عقوبات على أعضاء المنظمة المتخلفين أو حرمانهم من المكافآت وفرص التقدم بشكل عام .

وبصفة عامة فان التجاء المنظمة الى استخدام الخطط والبرامج يحقق لها قدرة أعلى فى السيطرة على سلوك أعضاءها لم تكن تتاح لها اذا تركت لكل عضو بها حرية اختيار الأعمال والأنشطة التى يمارسها .

هيكل التنظيم

وهو الاطار العام الذى ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد . فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى .

وبالنسبة لعضو المنظمة ، فانه يحصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأمور الآتية :

(أ) الأعمال أو الأنشطة التى يختص بها كل جزء من أجزاء المنظمة .
(ب) المستويات الادارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال .

---

(١) نقصد بتعبير (السلوك التنظيمى) Organizational Behavior سلوك الافراد اعضاء المنظمة فى ممارستهم لواجباتهم الوظيفية .

(جـ) السلطات والمسئوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستويات الادارية بهـا .

(د) مراكز اتخـاذ القرارات ومراكز انتـاج المعلومات وطبيعة العلاقات بينها .

وبصفة عامة ، فان هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة أنمـاط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الانسانية التى تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضاءها . وبالتالى فان تلك المعلومات ، شأنها شأن باقى المدخلات التنظيمية ، تعمل على تحريك واستثارة النظم السلوكية وتولد لديهم استجابات معينة سوف تختلف باختـلاف درجـة الدقة والصدق فى المدخلات من ناحية ، وبمدى تمسك المنظمة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقى (١) من ناحية أخرى .

وصف الوظيفة

يعتبر « وصف الوظيفة » من أكثر المدخـلات التنظيمية اتصـالا بالأفراد بشكل مباشر فالوصف يشرح للفرد ما يلى عادة :

(أ) الواجبات التى يجب عليه القيام بها .

(ب) خطوات ومراحل أداء كل واجب .

(جـ) الشروط التى يجب أن يلتزم بها فى الأداء .

(د) الأداء (كما وكيفا) الواجب تحقيقه .

(هـ) القواعد والتعليمات الواجب الالتزام بها فى العمل .

(و) المسئوليات التى يتحملها الفرد فى دأاءه لواجباته .

(ز) الصلاحيات التى يتمتع بها الفرد فى عمله .

ويهدف وصف الوظيفة فى الأساس الى توجيه سلوك عضو المنظمة بطريقة تتناسب ومطالب العمل والشروط التى تحددها المنظمة للاداء

---

(١) لابد لنا من الاشارة الى حقيقة هامة هى أن « هيكل التنظيم » لا يعدو أن يكون مجرد شكل مظهرى فى كثير من المنظمات بينمـا يتجـه السلوك التنظيمى الفعلى اتجاهات مغايرة تحت تأثير ما يسمى (بالتنظيم غير الرسمى) . Informal Organization

الجيد . ويمثل وصف الوظيفة مصدرا هاما للمعلومات التنظيمية يحصل عليه عضو المنظمة بطريقة رسمية منذ التحاقه بالعمل لأول مرة .

وفى جميع الأحوال السابقة فان المدخلات التنظيمية تعبر عن المحاولات المخططة التى تعتمدها المنظمة من أجل توجيه سلوك أعضاءها والسيطرة على اتجاهات هذا السلوك حتى يتحقق لها انجاز الأهداف التى قامت من أجلها .

وكما سبق القول ، فان صدور المدخلات التنظيمية لا يعنى حدوث التأثير المطلوب ، ولكن الأهم هو استقبال النظم السلوكية لتلك المدخلات (١) ، وحين يستقبل النظام السلوكى هذه المدخلات فانها تستثير حركة سلوكية قد يترتب عليها استجابات (أفعال وردود أفعال أو مشاعر) سواء فى الاتجاهات المرغوبة من المنظمة أو فى اتجاهات معاكسة .

ادوات توصيل المدخلات التنظيمية

تعتمد المنظمة عادة على أساليب وأدوات مختلفة لنقل وتوصيل المعلومات الهادفة الى التأثير فى سلوك أعضاءها . وتتباين هذه الأساليب فى الشكل ، كذلك فانها تختلف من حيث امكانياتها على الاسهام فى احداث التأثير المطلوب فى النظم السلوكية .

وقد سبق أن ذكرنا التقسيم الشائع لأدوات توصيل المدخلات التنظيمية الى شخصية وغير شخصية . وسوف نركز اهتمامنا فيما تبقى من هذا الفصل لدراسة أهم تلك الأدوات الشخصية وهى القيادة والاتصالات .

القيادة : Leadership

القيادة هى عملية تهدف الى التأثير فى سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيه استجاباتهم نحو تحقيق غايات تنظيمية معينة . وبذلك فالقيادة فى حقيقة الأمر هى سلسلة مستمرة ومتدفقة من محاولات التأثير على أعضاء المنظمة . وتصل عملية القيادة الى غايتها من خلال ابراز

---

(١) سوف نعود فى قسم تال من الكتاب الى دراسة وتحليل بعض الاساليب التى يلجا اليها اعضاء المنظمة لتفادى استقبال المدخلات التنظيمية او تشويه معانى ما يتم استقباله فعلا منها وهذا ما يسمى بالادراك الاختيارى Selective perception .

الفرص المتاحة للفرد لكى يتقدم وينمو ويحقق أهدافه اذا هو تصرف واستجاب بالطريقة التى تتوافق وأهداف المنظمة . كذلك فان عملية القيادة تمارس تأثيرها من خلال توضيح المخاطر أو المشكلات التى يتعرض لها الفرد (النظام السلوكى) اذا انحرف عن النمط السلوكى الأمثل الذى ترتضيه المنظمة .

وتتضمن عملية القيادة المحاولات الآتية :

(أ) تعريف أعضاء المنظمة بأهدافها ومبررات قيامها .

(ب) توضيح دور كل عضو فى العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف .

(ج) اقناع الأعضاء جميعا بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة والعمل على ازالة ما قد يوجد من تناقض بينها .

(د) تنمية التعاون بين الأعضاء وخلق روح العمل الجماعى بينهم .

وبصفة عامة فان عملية القيادة هى محاولة التأثير على أعضاء المنظمة لكى يقبلوا أهدافها باعتبارها أهدافا شخصية لهم ، وكذلك قبول فكرة المشاركة والتعاون فيما بينهم كسبيل لتحقيق أهدافهم المشتركة .

وقد كانت هناك نظريات تروج لفكرة مؤداها أن نجاح وفعالية القيادة انما يتوقفان على صفات وخصائص القائد ذاته (١) ، ولكننا نميل الى النظر لموضوع القيادة على أنه تفاعل بين مجموعة من النظم السلوكية بعضها يصدر ويوجه معلومات (القائد) وبعضها يستقبل تلك المعلومات (عضو المنظمة) .

ومن ثم فان ناتج عملية القيادة انما يتوقف على طبيعة واتجاه التفاعل بين مجموعة النظم السلوكية المشاركة فيها .

وحين تتدارس ما كان يذكر عن اختلاف أساليب القيادة وتفاوتها بين القيادة الديمقراطية والقيادة المتسلطة فاننا نستطيع ادراك هذا التباين فى الأساليب القيادية باعتبارها اختلافا فى طبيعة المعلومات التى يرسلها القائد الى النظم السلوكية التابعة ، وفى الأهداف التى ترمى اليها تلك المعلومات . فالقائد الديمقراطى يوجه الى النظم السلوكية التابعة له معلومات عن الأهداف والخطط والفرص التى تتيحها المشاركة فى تحقيقها

---

(١) د. على السلمى ، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠ .

للفرد لكى يصل الى أهدافه الشخصية وما يصبو اليه من تقدم • بينما نجد القائد المتسلط (الأوتوقراطى) يصدر الى تابعيه معلومات تتضمن توجيهات دقيقة محددة بشأن ما يجب عليهم عمله والالتزام به • وعلى حين يسعى القائد الديمقراطى من توجيه المعلومات الى النظم السلوكية التابعة له الى استثارة أنواع من السلوك المعاون الذى يتمثل فى المشاركة والاسهام بالرأى والتقدم بالأفكار والمقترحات واتخاذ المبادرات فى حل المشكلات ، فانه من ناحية أخرى يكون هدف القائد المتسلط من توجيه المعلومات الحصول على طاعة التابعين واستجاباتهم غير المشروعية لكل ما يطلب من أداء •

الاتصـــالات : Communication

ونقصد بعمليات الاتصـــالات ذلك التدفق المستمر للمعلومات من جانب المنظمة فى اتجاه أعضاءها (١) • وبالتالى فالاتصالات هى السبيل الذى تلجـأ اليـــه المنظمـــات لتوصيل المدخلات التنظيمية الى النظم السلوكية بها • ونحن لا نعنى بالاتصالات مجرد نقل المعلومات Transmition ولكن القصد هو بالدرجة الأولى توصيل المعلومات الى النظم السلوكية واحداث التأثير المطلوب فيها •

وبذلك فان كفاءة عمليات الاتصال تقاس بعاملين :

- كمية المعلومات المتدفعة فى أرجاء المنظمة ومدى جودتها •
- درجة السهولة واليسر فى تدفق المعلومات بلا معوقات تنظيمية أو مادية أو انسانية •

وتنبع أهمية الاتصالات كوسيلة لنقل المدخلات التنظيمية من كونها عاملا مؤثرا على الأنشطة والعمليات السلوكية للأفراد ، اذ تلعب عملية نقل وتوصيل المعلومات ذاتها دورا هاما فى احداث الاستثارة السلوكية وذلك بالاضافة الى الاثارة الناشئة عن محتوى المعلومات ذاتها •

---

(١) لا شك ان عملية الاتصالات تتضمن ايضا المعلومات الصادرة من النظم السلوكية الى المنظمة .

العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية

ان المنظمات عبارة عن مؤسسات اجتماعية بالدرجة الأولى وهى توجد وتمارس نشاطها فى اطار المجتمع ومن أجل تحقيق أهدافه التى يرتضيها ويسعى اليها أفراده وجماعاته • وبذلك نجد كثيرا من جوانب الحياة الاجتماعية يقوم على تنظيمها وادارتهـا منظمات متخصصـة ، فالمدراس منظمات تعنى بالجانب التعليمى والتربوى فى الحياة الاجتماعية ويدعم دورها فى هذا المجال المعاهد والجامعات وغيرها من مراكز العلم ، والجمعيات الثقافية والاجتماعية المختلفة منظمات تختص بنشر الثقافة والفن ودعم أواصر المجتمع وتنمية علاقات اجتماعية ايجابية •

ونتيجة لهذا الانتشار للمنظمات فى المجتمع المعاصر نجـد تداخلا وتشابكا فى تأثير هذه المنظمات على السلوك الانسانى مع أنواع المؤثرات الاجتماعية البحتة • فالمعلومات الاجتماعية يستقبلها الأفراد ثم ينقلونها معهم الى داخل المنظمات التى يعملون بها أو يتعاملون معها • وبالتالى تنعكس المؤثرات الاجتمـاعية على أشـكال المدخلات التنظيمية التى تستهدف السيطرة على سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمات المختلفة •

ولعلنا نستطيع ابراز هذه العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية اذا تمثلنا حالة المدير أو القائد الادارى ، فهو مصدر هام من مصـادر المدخلات التنظيمية اذ يتخذ القرارات ويصدر التوجيهات والتعليمات التى تستهدف توجيه سلوك المرؤوسين بما يتناسب مع أهداف المنظمة • ولكنه فى نفس الوقت عضو فى المجتمع يأتى الى عمله بالمنظمة وهو محمل بكل آثار البيئة الاجتماعيـة التى يعيش فيهـا ، ومن ثم تختلط تلك المؤثرات الاجتماعية مع مفاهيمه الادارية والتنظيمية وتكون النتيجة هى صدور مدخلات تنظيمية تحمل فى مضامينها آثارا اجتماعية معينة • ومن ناحية أخرى فالفرد الذى يستقبل تلك المدخلات التنظيمية هو الآخر عضو فى المجتمع يتأثر بما يوجه اليه من محاولات للتطويع الاجتماعى • ومن ثم فهو حين يستقبل المدخلات التنظيمية يكون تحت مؤثرات اجتماعية معينة يقبلها أو يرفضها • أى أن استجابات الفرد فى المنظمة للمدخلات التنظيمية الواردة اليه ستكون فى حدود ما يمليه عليه المجتمع •

نخلص مما سبق الى أن المدخلات الاجتماعية تتداخل مع المدخلات

لت ليمية حين تتعامل الأخيرة مع النظم السلوكية فى المنظمات المعاصرة . ولذلك فان فهم وادراك تأثير المدخلات التنظيمية على السلوك الانسانى يتطلبان وعيا بطبيعة المؤثرات الاجتماعية المحيطة .

ومن ناحية أخرى ، فان ما يصدر عن المنظمات من مدخلات تنظيمية يكون لها هى الأخرى تأثيرها على المجتمع وتلعب دورا فى اعادة تشكيل أوضاعه والعلاقة السائدة فيه . فالفرد فى المنظمة يستقبل تدفقا مستمرا من المدخلات التنظيمية التى يستوعبها ويختزنها ويصبح جانبا كبيرا منها ضمن المفاهيم والمعتقدات التى تكون نظامه الفكرى Cognitive System ومن ثم حين يعود هذا الانسان الى المجتمع ليتفاعل مع أفراده وجماعاته خارج المنظمة ، فانه ينشر بينهم تلك المفاهيم والمعتقدات وبالتالى يصبغ التفكير الاجتماعى والعلاقات الاجتماعية بروح المنظمة وأفكارها . ولعل أبرز الأمثلة على هذا الوضع هو التلميذ الصغير اذ يعود من مدرسته ليمارس فى منزله وبين أخوته وأعضاء أسرته نفس أنواع السلوك وينشر بينهم الأفكار والمفاهيم التى ترسبت لديه من حياته بالمدرسة ومن استقباله للتعليمات والتوجيهات من المدرسين والمشرفين وغيرهم من مصادر التوجيه والضبط التنظيمى بالمدرسة .

اسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - تمثل المدخلات فى النظام السلوكى مصدراً للحركة والنشاط ، أو هى مثير يثير السلوك . وتختلف أنواع المدخـلات التى تصل إلى النـظم السلوكية المختلفة . وتثير قضية المدخلات السلوكية تساؤلات هـامة إليك بعضها - حاول أن تجد لها إجابة أو تفسير !

أ - من أين تأتى المدخلات الى النظام السلوكى عادة ؟ هل من داخل النظام ذاته ؟ أم من خارجه ؟ أم منهما معا ؟

ب - ما درجة انتـظام ورود المدخـلات الى النظام السلوكى وهـل يختلف تأثيرها فى تشكيل السلوك إذا انتظم ورودها أم إذا تباين معدل وتوقيت وصولها الى النظام السلوكى ؟

جـ - هل تتفق كافة المدخلات وتتجانس أم تتنـاقض فيما بينهـا ؟ وماذا يحدث فى كل من الحالتين بالنسبة لطريقة تشكيل السلوك الإنسانى ؟

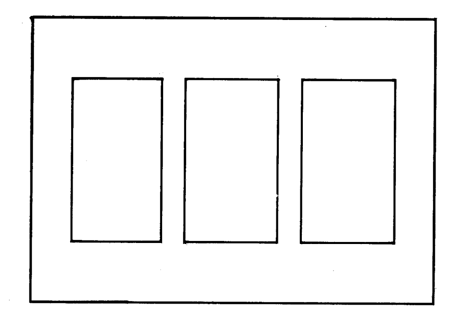
د - هل للنظام السلوكى ذاته قدرة عـلى المفاضلة والاختيـار بين المدخلات السلوكية بحيث يستقبل ما يريد ويرفض ما يريد ؟ أم أن النـظام السلوكى منعدم الإرادة فى هـذا المجـال ؟ أم الأمرين معا ؟

هـ - هل من المتصور أن تكون استجابة النظام السلوكى للمدخلات التى استقبلها عن اختيار معادلة لاستجابته للمدخـلات التى فرضت عليه ؟ [مثال مشاهد التليفزيـون الذى يفرض عليـه مشاهدة فيلم محدد والمشاهد الذى اختار فيلما بذاته لمشاهدته عبر جهاز الفيديو] .

و - هل يظل تأثير ذات المدخلات أم يختلف تأثيرها من وقت لآخر ؟ وبالمثل هل يتساوى تأثير نفس المدخلات فى تحديد سلوك أفراد مختلفين أم يختلف التأثير من شخص لآخر ؟

٢ - من المفيد تصور أن الجزء الخاص بالمدخلات السلوكية ضمن النظام السلوكى العام هو فى ذاته **نظام فرعى** Sub - System . فهل يمكنـك التعبير عن هذا التصور باستخدام نموذج النظام المفتوح ؟ وما هى الاستنتاجات الأساسية التى يمكنك التوصل إليها ؟

النظام الفرعى للمدخلات السلوكية



٣ - « **ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان** » ، مثل سبق لنا قبوله ، ولكن اضف إليه الآن مثل آخر « **الجوعان يحلم بالخبز** » فهل تصدق هذا المثل الجديد ؟ وما معناه ؟

٤ - إن الانسان يسعى لاشباع حاجاته الأساسية لكى يبقى على قيد الحياة ، ولكنه لا يسعى للتزيد منها فى حد ذاتها . انظر الى الحديث النبوى الشريف « **عن وحشى بن حرب رضى الله عنه أن أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم قالوا : يا رسول الله ، إنا نأكل ولا نشبع ؟ قال : « فلعلكم تفترقون » قالوا : نعم . قال : فاجتمعوا على طعامكم ، واذكروا اسم الله ، يبارك لكم فيه** » رواه أبو داود .

٥ - ماذا تستطيع الادارة أن تفعله لكى تغير من سلوك الفرد ؟ هل يمنحه مزيد من الاشباع لحاجاته الأساسية (أجر أعلى ، حوافز مالية ، وجبات مجانية ...) ، أم تحاول صقل وتعديل طاقاته وتحويلها الى مهارات وقدرات عملية ؟ وكيف ؟

٦ - تلعب المدخلات الأساسية دوراً مزدوجاً فى تشكيل السلوك الانسانى :

أ - تعمل المدخلات الأساسية على إثارة العمليات السلوكية من أجل إشباع بعض الرغبات .

ب - تؤثر المدخلات الأساسية فى أسلوب اختيار الأنسان للمدخلات الأخرى واستقباله لها [حاسة السمع مثـلا تتحكم فى نوعيـة وجودة الأصوات التى يسمعن الانسان] .

وأخذ فى الاعتبار هذه الخاصية الهامة للمدخلات الأساسية ماهو فى رأيك واجب الإدارة نحوها من أجل الوصول الى توجيه سلوك العاملين بما يحقق أهداف الانتاج .

٧ - تمثل المدخلات الطبيعية كل المعلومات عن المناخ المادى المحيط بالانسان وما يطرأ عليه من تغييرات . وقد اعتبر بعض المفكرين الأوائل فى أمور السلوك الانسانى أن هذه المدخلات الطبيعية هى الأكثر تأثيرا فى تحديد سلوك العامل الانتاجى (الأنتاجية) ومن ثم فإن الرغبـة فى تحسين الانتاجية تحتم تطوير هذه المدخلات الطبعية وتحسينها :

أ - تخفيض درجة الحرارة والرطوبه فى مكان العمل (أو استخدام أجهزة تكييف الهواء) .

ب - تحسين الاضاءة فى مكان العمل وتوزيعها بشكل متناسق يحقق للعين الابصار الهادىء دون اجهاد .

جـ - تنقية مكان العمل من الأتربة والمخلفات والعناية بنظافته .

د - تجهيز مكان العمل بأجهزة لامتصاص الضـوضاء والسيـطرة عليها .

هـ - استخدام الموسيقى فيأماكن العمل .

- ما رأيك فى هذه المحاولات ؟ وهـل تغنى تلك التحسينات فى مكان العمل عن نظم الحوافز المالية والأجور المرتفعة مثلا ؟

- ومن ناحية أخرى لو استخدمت الادارة فى أحد المصانع مثلا نظاما للأجور التشجيعية يحقق للعامل الحصول على دخل كبير يفوق حتى ما كان يأمل فيه هو ويتوقعه ، فهل يغنى هذا النظام المالى السخى عن أهمية تحسين مكان العمل ؟

٨ ـ تتطور العلاقة بين الانسان والمجتمع بشكل مستمر ، ولكن فى الأساس يمكن وصف النمط العام لتلك العلاقة بأنها « **اعتماد متبادل** » أو هى شكل من أشكال « **تبادل المنافع** » . (ناقش هذه العبارة) .

٩ ـ وثمة من يقول أن العلاقة بين الانسان والمجتمع تأخذ شكلا آخر هو كونها محاولات مستمرة من الطرفين لفرض السيطرة من أحدهما على الآخر وتطويعه ، فالفرد يحاول إخضاع المجتمع وتسخيره لما يحقق رغباته ، ومن ناحية أخرى فالمجتمع يحاول دائما إخضاع الفرد وتطويعه اجتماعيا . فأى الفكرتين أصح ؟

١٠ ـ وفى محاولة لتفسير هذا التناقض البادى بين النظرتين السابقتين ، لعل فى فكرة « **العقد النفسى** » أو « **العقد الضمنى** » ما يفسر حقيقة العلاقه تلك بين الفرد والمجتمع سواء كان المجتمع الكبير الذى ينتمى اليه أو المجتمع المباشر الذى يرتبط به ممثلا فى منظمة الأعمال التى يعمل بها .

مفهـــوم

العقــد النفســى

حين يلتحق الانسان بأحد منظمات الاعمال فإن ثمة تعاقد غير معلن يتم بينهما - إضافة إلى عقد العمل المعتـاد . وفى هذا العقد غير المعلن (أو الذى يمكن أن نصفه بأنه تعاقد ضمنى) فإن المنظمة تحدد توقعاتها من الفرد وأنواع المساهمات التى يجب عليه بذلها وتقدمنهـا لكى يحقق تلك التوقعـات . وكذلك فـإذا التعاقد الضمنى يحدد توقعات الفرد من المنظمة وأنواع الحوافز والعوائد التى ينتظرها لتحقق توقعاته .

وعلى عكس العقود القانونية التى يكون محل التعاقد وشروطه ثابته طوال مدة العقد ، فإن العقد النفسى الضمنى يتصف بطبيعة ديناميكية متغيرة ، وبعض عناصر العقد قد تكون غير متوافقة بين طرفيه .

ويمثل هذا العقد النفسى عنصراً هاما فى تحديد كفاءة الفرد فى عمله ، ومن ثم انتاجيته ، كما يحدد تكلفة العمل بالنسبة لمنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها الانتاجية .

إن أهمية مفهوم العقد النفسى تكمن فى إبراز حقيقة التفاعل المستمر بين توقعات الفرد ومساهماته من ناحية ، وتوقعات المنظمة وما تقدمه للأفراد من ناحية أخرى . وبالتالى فإن العـلاقة بـين الفرد والمنظمة هى سلسلة متصلة من محاولات التأثير المتبـادل بينهما .

قضيــــة

تناقض أهداف الفرد مع
اهداف المنظمة أو المجتمع

يحدث فى أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التى يسعى الفرد الى تحقيقها عن تلك التى تحاول الدولة (ممثلة عن المجتمع) أو الإدارة فى منظمة ما أن تصل إليها وعلى سبيل المثال :

أ - الفرد فى المجتمع المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقى ، بينما تسعى الدولة الى تخفيض الانفاق العام لسد عجز الموازنة العامة ، فتكون النتيجة ارتفاع فى الأسعار يخلق للفرد مشكلة .

ب - الفرد فى المجتمع المعاصر يحاول زيادة معرفته بمجريات الأمور ويتطلع الى الحصول على معلومات تفسر له ما يجرى حوله ، والدولة تحجب جانبا هاما من تلك المعلومات لأسباب أمنية أو سياسية .

جـ - الفرد فى المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادى والأدبى بالتطلع الى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه فى عمله ، والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإدارى السائد .

فى هذه الحالات وغيرها ينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أو المجتمع . ماهى فى تصورك الأساليب المتحة لكل من الطرفين لادارة هذا الخلاف أو قل « **الصراع** » وما هى نتائجه المتوقعة .

١١ - تتشابه المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية إلى حد بعيد من حيث مدلولاتها بالنسبة للسلوك الانسانى ، وكذا من حيث المراحل التى تمر بها علاقة الفرد بكل من المجتمع والمنظمة ، ومن حيث نوعية الأدوات والوسائل المتاحه للمجتمع والمنظمة للتأثير على سلوك الفرد والسيطرة عليه ، وأخيرا من حيث امكانيات الفرد فى مواجهة محاولات التأثير والسيطرة وفرض ارادته هو على المجتمع أو المنظمة .

ناقش هذه العبارة السابقة موضحا أوجه الشبه أو الاختلاف بين كل من المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية .

١٢ - أخذ فى الاعتبار ما توصلت إليه فى تحليل العبارة السابقة ، حاول ان تجد تفسيرا سلوكيا للظواهر الآتية :

أ - امتناع العمال فى بعض المصانع عن العمل واشتراكهم فى اضرابات بينما يرفض عمال آخرون الاضراب ويفضلون الاستمرار فى العمل حتى ولو أدى ذلك إلى رفض زملاءهم لهم .

ب - محاولة بعض العمال التقرب من رؤساءهم فى العمل ونقل أخبار زملاءهم للإدارة .

جـ - تفضيل بعض الخرجين الجدد البحث عن عمل فى القطاع الخاص أو احتراف مهنة حتى خلاف ما تعلمه فى الجامعة ، عن أن يلتحق بوظيفة حكومية عن طريق القوى العاملة دون أن يقوم بأى عمل .

د - رفض بعض العاملين العمل ساعات إضافية أو أيام الإجازات رغم مايعود به ذلك عليهم من دخل إضافى .

هـ - مقاومة بعض المحاسبين ورجال الادارة ادخال الحاسبات الآلية فى عملهم وتفضيلهم العمل وفقا للأساليب اليدوية التقليدية .

١٣ - تقرر النظم الاجتماعية اطاراً أساسياً لأساليب وأنماط السلوك المقبولة اجتماعيا وتلك المرفوضة . ويأتى الدين فى قمة النظم الاجتماعية التى توجه سلوك الانسان . كما يوجد فى المجتمع نظا اجتماعيا وضعيه من صنع البشر تحاول هى الأخرى أن تحكم جوانب من السلوك الاجتماعى للأفراد . والاسلام هو النظام الأكمل الذى يحتوى على

اطار كامل ومتكامل لتنظيم المجتمع وسلوك أفراده . والأصل أن تتوافق النظم الاجتماعية الوضعية مع النظام الاسلامى الأكمل .

والانسان فى مواجهة هذه النظم الألهية مدعو إلى التفكير واعمال العقل والتدبر حتى يصل الى اختيارات سلوكية تحقق له رضا الله سبحانه وتعالى وتنجيه من عقابه . كذلك الحال مع النظم الاجتماعية الوضعية .

ومع ذلك يقف الانسان مندهشا لأمثال الحالات الأتية فهل تجد لها تفسيرا سلوكيا علميا ؟:

أ - ينهى الاسلام عن الخمر والميسر ويحرم أنواع من المأكل ، ومع ذلك نجد بعض المسلمين يرتكبون هذه الأوزار والآثام . لماذا ؟

ب - يحذر الأطباء من مغبة التدخين وأضراره على الصحة ، ومع ذلك فملايين الناس يدخنون وهم يقرأون عبارة تحذرهم من أخطار التدخين فى كل مرة يهمون باشعال سيجارة .

جـ - يجرم القانون الرشوة ومع ذلك يقبل الناس على تقديمها ويتلهف آخرون على قبولها !

د - تهيء الدولة أماكن خاصة لمرور المشاه فى الطرق ، من غير الأماكن المخصصة معرضين حياتهم للأخطار !

مفهـــوم

الـــدور Role

لمفهوم الدول أهمية خاصة فى التحليل السلوكى . ونعرض بعضا من الأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم :

الدور Role

هو مجموعة التوقعات التى يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعنى .

• مجموعة الدور Role Set

هى مجموعة الأفراد الذين يتعامل معهم الشخص المعنى فى مـوقف معين . (أفـراد العائلة مثـلا فى الموقف العـائلى يمثلون مجموعة الدور) .

غموض الدور Role Ambiguity

ينشــأ غموض الدور إذا لم تكن تـوقعات الشخص المعنى واضحة له لبعض من مجموعة الدور الخاصة به . أى إذا كان الشخص المعنى ليس متأكدا من طبيعـة دوره ، أو إذا تناقض مفهومه للدور عن مفاهيم كل أو بعض مجموعة الدور .

تباين الدور Role Incompatibity

وينشأ هذا الموقف إذا تباينت واختلفت تـوقعات مجمـوعة الدور . فالمدير قديرى دوره أساسا فى تجنب الخسائر . بينما يراه المساهمون أساسا فى تحقيق الأرباح .

صراع الدور Role Contliet

وينشأ إذا تناقضت واختلفت الأدوار التى يتوقع أن يقوم بها الفرد فى موقف معين .

(لاحظ الأدوار المختلفة للمدير وكيف يحتمل أن تتناقض فيما بينها الأمر الذى يوجد حالة من صراع الدور) .

فائض الدور Role Overload

وينشأ هذا الموقف حين يزيد عدد الأدوار التى من المفروض أن يقوم بها الفرد عن طاقته وقدراته .

نقص الدور Role underload

ويحدث هذا الموقف حين يعهد للفرد بأدوار لا تستغل كل طاقاته وامكانياته . وهو يمثل مشكله تماما كحالة فائض الدور .

امراض الدور Role Stress

الحالات السابقة من غموض وتباين وصراع وفائض ونقص تقود الى حالة مرضية نعبر عنها بأمراض الدور ومن أعـراضها التى تظهر على الانسان المعنى مايلى :

- التوتر Tension
- انخفاض الروح المعنوية
- صعوبات فى الاتصال

استراتيجيات التعامل مع امراض الدور

- التجاهل (تجاهل المشكلة وعدم الاعتراف بها)
- الانسحاب (اى الانسحاب من الموقف)
- التبرير (يعترف الانسان ان المشكلة لابد منها والبحث عن مبررات لها) .

الأدوار المختلفة للمدير

يمارس المدير أدوارا مختلفة خلال عمله .

> **الدور Role هو مجموعة التوقعات التى يتوقعها المتعاملون مع المدير . Expectations**

وادوار المديرين تتمثل عاده فى الآتى (حدد معانيها بنفسك من واقع خبرتك العمليه) :

	الدور	
١	الزعيم FIGUREHEAD	
٢	القائد LEADER	
٣	المراقب MONITOR	
٤	ضابط الاتصال LIAISON	
٥	رجل الاعمال ENTREPRENEUR	
٦	حلال الازمات CRISIS HANDLER	
٧	موزع المعلومات DISSEMINATOR	
٨	مخصص الموارد RESOURCE ALLOCATOR	

× **المدير ... زعيما :**

إن المدير فى أى موقع وعند أى مستوى هو مثال ونموذج يحتذيه مرؤوسيه . يجب عليه أن يظهر ويتواجد فى كل مكان بحيث يجده المرؤوسون معهم حينما يحتاجونه .

فهو مطالب برئاسه الاجتماعات ، حضور الاحتفالات ، التواجد فى أماكن العمل وتوفير التشجيع لمعاونيه ، وحتى فى النواحى غير الرسميه نجد المدير مطالب بأن يكون متواجدا دائما .

إن التطبيق العملى لفكرة المدير « الزعيم » تتجسد حين يمارس المدير دور الوالد « الأب » وتصدر عنه تصرفات أبويه ناحية مرؤوسه . ما الرأى فى ذلك ؟ هل توافق على هذا الأسلوب فى الاداره ؟ ما هى مشكلاته ومزاياه ؟

× **المدير .. قائدا :**

القائد هو الشخص الذى يتطلع إليه المرؤوسون لأخذ توجيهاته وتعليماته وهو المختص باتخاذ القرارات الأساسية ، والقياده مهمه رئيسيه لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطه المنفذين فى مختلف المستويات والتخصصات . سواء فى الأوقات العاديه أو غير العاديه ، فإن للقائد مسئولياته وواجباته ، والقياده اتصال دائم وتفاعل مع التابعين وفهم لمشكلاتهم وتعاون فى حلها .

× **ماهى ابرز سمات القائد الادارى ؟**

- فهم وادراك طبيعة السلوك الانسانى
- القدرة على تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنشأه .
- القدرة على كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته .
- فهم وادراك طبيعة العلاقات الانسانية ، والقدره على العمل فى جماعات .

(من أبـرز القـاده الاداريـين الذين تعـرفت عليهم ومـا هى سماتهم ؟)

× **المدير ... مراقبا :**

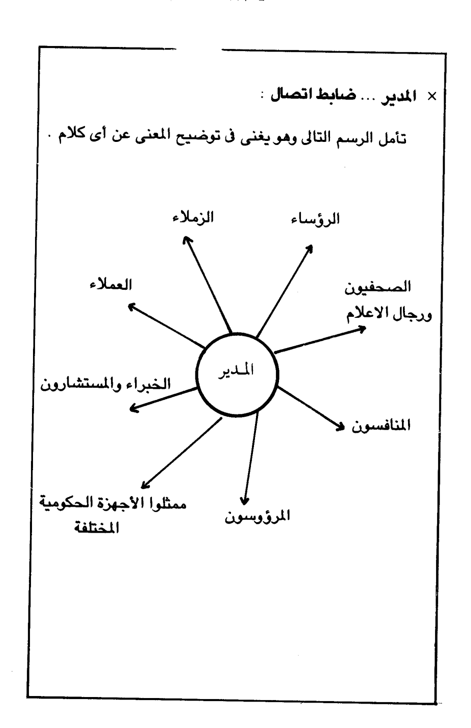
لايكتفى المدير بوضع الخطط واتخاذ القرارات ، ولكن الأهم أن يتأكد من سلامه ودقه التنفيذ ، لذلك نراه يقوم بدور آخر وهو دور المراقب . فهو يتابع الأداء ويناقش المرؤوسين فيما يقومون به من أعمال ، ويصحح لهَم ما يقعون فيه من أخطاء .

هناك نمطان رئيسيان للرقابة الاداريه :

الرقابة المانعة PREVENTIVE CONTROL والرقابه التصحيحيه CORRECTIVE CONTROL . أيهما أفضل ؟ الرقابة المـانعة هى الأساس .. أى الرقابه بهدف منع الأخطاء فى الأسـاس (مثال الرقابة المالية قبـل الصرف) أمـا الرقابـة التصحيحية مثـالها (المراجعة الحسابيه بعد الصرف) .

× **المدير ... ضابط اتصال :**

تأمل الرسم التالى وهو يغنى فى توضيح المعنى عن أى كلام ٠



× **المدير ... رجلا للأعمال :**

المدير بـأولا وأخيرا يهتم بـالنتائـج الاقتصاديـة لعمله ، ويسعى لنمو المنشأة وزيادة أرباحها . وباعتباره رجل أعمال نجد المدير يسعى للبحث عن فرصش الاستثمار وتوظيف الأموال ، يقوم بتقييم المشاريع ومراجعه دراسات الجدوى ، يقدر فـرص النجاح أو الفشـل ، ويحاول التنبـؤ بالرجعيـة من النشاط .

وبهذا المنطق نجد المدير يهتم بالمركز المالى ويتابع التطورات الاقتصاديه ومؤشرات الربحيه .

كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفى هو رجل أعمال بـالدرجه الأولى ، مـا هى انعكاسـات هذه الفكـره عـلى تنـظيم المؤسسات والمنشآت ؟ .
تنظيم المنشأه على أساس مراكز الربح PROFIT CENTER

× **المدير ... حلال للأزمات :**

كل منشأة أو ادارة تواجه أزمات تتوقـع أن يبادر المـدير المختص إلى علاجها فورا . إن المدير هنا يشبه إلى حد كبير رجل الاطفاء الذى يسارع إلى موقع الحريق لاخماده فورا .

أنواع الأزمات فى المنشآة لا تنتهى . كل يوم ازمة .

إليك أمثله (تعطل جهاز هام يوقف الانتاج ، انقطاع التيار الكهربائى ، تأخر ورود شحنه من المواد او الخامات ، غياب بعض العمال المتخصصين ، نقص السيوله فى الصندوق ...) .

آلاف الأزمات تعترض أى منشأة ، والمفروض أن يواجه المـدير هـذه الأزمات بأعصاب ثابته ، ويقتحمها بحلول سريعة جريئة .

هل يكتفى المدير بحل الأزمة مثل رجل الاطفاء ثم ينساها ؟

× **المدير ... موزعا للمعلومات :**

- المعلومات هى كل البيانات والأرقام والحقائق التى تصف ما يجرى فى المنشأة وما حولها .
- كل شخص فى حاجه إلى معلومات لكى يتبين طريقه فى العمل ويتعرف على درجه نجاحه فى التنفيذ .
- لو تركت المعلومات تتدفق بدون تنظيم وفى أى اتجاه تصبح فوضى . البعض تصلهم معلومات أكثر مما يحتاجونه والبعض تصلهم معلومات أقل ، وهكذا قد تتراكم المعلومات فى بعض الأوقات وتمتنع فى أوقات أخرى .

× يتركز دور المدير فى مجال المعلومات فى تصميم واداره النظام المتكامل للمعلومات الذى يضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات أعضاء المنشأة وفى التوقيت المناسب .

× **المدير ... ومشكلة توزيع الموارد :**

المشكلة الأساسية التى تواجه المدير فى أى منشأه أن الموارد المتاحة له عادة محدودة - مهما زادت - بينما احتياجات العمل غير محدودة (أمثله)

- عدد العاملين أقل من احتياجات العمل .
- طاقة الآلات أقل من طلبات السوق على السلعه .
- الاعتمادات المالية غير كافية .
- الوقت محدود .
- ....
- ....

اذن على المدير أن يحاول توزيع هذه الموارد المحدوده على الاستخدامات المختفه بأحسن طريقه ممكنة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن .

الفصل السادس

الادراك

الادراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli (أى المدخلات السلوكية) وتفسيرها بواسطة النظام السلوكى تمهيدا لترجمتها الى معان ومفاهيم تعاون فى اختيار السلوك .

وتبدأ عملية الادراك حين يكتشف الانسان وجود المثير وذلك من خلال احدى أو بعض الحواس الخمس Senses . وينتج عن هـذا الاكتشاف « شعور » الفرد بالمثير Sensation . ويمثل « الشعور » عملية جزئية من الادراك ، حيث تبقى عمليـة أخرى هامـة هى تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لها معنى . وتتوقف هذه العملية الأخيرة على أنواع المعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرة الانسان والتى يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف المشاعر الجديدة ، بمعنى أكثر تحديدا فان عملية الادراك المتكاملة تتم كالآتى :

— يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الانسانية الأساسية .

— يختزن الانسان فى ذاكرته معلومات ومعانى كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وادراكه لأشياء سبق له استشعارها .

— يقارن الانسـان ما تم استقباله من مشـاعر جديدة بالمعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرته ، ومن ثم يكتشف معان جديدة لها ويصنفها فى تكويناتها المناسبة .

● تبـدأ عمليـة الادراك عادة حين يصـل الى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors اشارات من مثيرات خارجية Stimulus inputs ومن ثم تتولى أدوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات الى المخ فى صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الاحسـاس أو الشعور بالضـوء والصوت ، والرائحة والملمس والمذاق ، ويلعب النظام العصبى المركزى فى الانسان دورا أساسيا فى عملية تحويل المعلومات عن المثيرات الى المخ .

ويحدث هذا بالنسبة للضوء والابصار من خلال العين ، والصوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التى تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة . كذلك هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثير الداخلية ومنها حالات الاحساس بالألم والضغوط الجسمانية الداخلية (وهى ما أسميناه بالمدخلات الأساسية) .

● ان استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنه انخفاض الاحساس أو الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه « التكيف » . ويطلق على درجة الاحساس التى يصل اليها الانسان فى تلك الحالة « مستوى التكيف » Adaptation Level وهى تمثل معيارا يستند اليه فى قياس المثيرات الأخرى . ويختلف « مستوى التكيف » باختلاف الظروف المحيطة مثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجا فى حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف الشمس الساطعة اذ فى هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكن تمييز ضوء المصباح .

● تتأثر عملية تحويل المشاعر الى معان بعوامل مختلفة منها :

- البيئة المادية والاجتماعية للفرد .
- التركيب الفسيولوجى للانسان .
- الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد .
- تجارب الفرد وخبراته الماضية .

فالبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تساعد على تحديد الأشياء والأشخاص اللذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما . فلا شك أن الفرد المقيم فى بيئة صحراوية يختلف فى تفسيره للأمور عن الشخص المقيم فى مدينة كبيرة . بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون الى الاختلاف فى مدركاتهم ووجهات نظرهم . فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة فى مستويات التعليم والثقافة ، العمر ، الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالى نجدهم يتباينون فى أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة فى جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماما عن الآخرين .

من ناحية أخرى فان ما يراه الفرد فى الأشياء الخارجة عنه انما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى ، فالشخص

منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكرى أقل تعقيـدا وأقل تكامـلا من الشخص المرتفع الذكاء .

كذلك فان لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى الى تحقيقها ، وتلك الحاجات تسهم فى تحديد ادراكه للأمـور والأشخاص وبالتالى تؤثر فى سـلوكه ، أى أن الفرد يميـل الى ادراك الأمـور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته .

وأخيرا فان الادراك وأساليب التفـكير تتـأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة فى ذاكرته .

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة فى مدركات الأفراد المختلفين ، الا أن هناك بعض الأسس العامة والمشتركة فيما يدركون . فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبى ، كما أن كثيرا من الناس يشتركون فى الحاجات والرغبات التى يشعرون بها ، كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف ، وعلى هذا نرى أن العالم الادراكى للأفراد من ثقافة معينة يميل الى التشابه .

وفى سبيل دراسة العالم الادراكى للأفراد المختلفين تعترضنا دائما صعوبة الوصول الى المدركات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث . أى أن الهدف هو التعرف على الكيفية التى يتوصل بها الفرد لفهم العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو .

ولقد تطورت دراسة الادراك والتفكير تطـورا سريعا فى السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانسانى وأهمها :

الفرض الأول : « ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية »

ان الانسان يرى من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد . فالفرد يرى المبانى ذات أشكال محددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة حيث أن الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات مختلفـة الطول . ولكن ما يراه الانسان يمتد لأكثر من هـذا ، انه يرى شيئا محددا له لون وحدود وصلابة معينة وبالتالى فان هذا الشىء يصبح له معنى واضح فى ذهن الانسان .

من ناحية أخرى فالانسان لا يرى كل شىء يقع فى دائرة نظره ، أى أن الفرد فى بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التى تقع فى مجال ادراكه

اما لعدم أهميتها أو لعدم رغبته فى رؤيتها • كذلك فان الأشـــياء التى يراها الانسان لا تنقل الى مخيلته بذات خصائصها ، بل ان بعضا من تلك الخصائص لا يتم ادراكها •

لذلك فنحن نقول ان الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التى يريد رؤيتها والطريقة التى يراها بها • فالادراك ليس نقلا حقيقيا وتاما لما يراه الانسان ، بل ان عوامل مختلفة تتدخل لتغير صورة الأشياء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد فى صورة خاصة به •

وتنقسم تلك العوامل المحددة للادراك الى نوعين :

— عوامل تتعلق بخصائص الشيء موضع الادراك Stimulus

— وعوامل أخرى تتصل بالشخص ذاته الذى يدرك Personal

فالأشياء بارزة اللون يسهل ادراكها عن غيرها ، اذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء ، كذلك فان كثرة تكرار الشيء يزيد من احتمـــال أن يدركه الفرد ، فالاعـــلان التليفزيونى الذى يتكرر مرات كثيرة فى اليـــوم الواحـــد يتم ادراكه بسرعة • ولعل ذلك من أهم المبادىء التى كان خبراء الاعلان يستندون اليها فى رسم حملات الاعلان وذلك بتكرار نشر الاعلان مرات عديدة • من ناحية أخرى فان شدة أو قوة المؤثر (أى الشيء موضع الادراك) تســاعد على سهولة تبينه وادراكه ، فالفرد يستطيع تمييز الصـــوت الجهورى عن الأصوات الخافتة ، كما يسهل ادراك الأشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم • وأخيرا فان الحركة والتغير Movement and Change من الصـــفات التى تزيد فرص الادراك ، لذلك فـــان الاعلانات المضيئة المتحركة يسهل ادراكها عن الاعلانات الثابتة •

تلك اذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجى والتى تجعل عملية الاختيار فى الادراك أسهل وأسرع ، أى يميل الفرد الى ادراك الأشياء والأشخاص التى تتميز عن غيرها فى ناحية من النواحى سواء فى اللون ، الحجم ، القوة والكثافة أو الحركة •

ومن ناحية أخرى فان هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد Perceiver Factors والتى تساعد فى عملية الادراك الاختيارى •

ويتبلور تأثير تلك العوامل الشخصية على عملية الادراك فى كونها :

— تحدد مجال أو نطاق الادراك Span of Apprehension

- تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء أو أفراد بذاتها ٠
- تعمـل على تشويه صـورة بعض الأشـياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفرد ٠

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدودا لما يستطيع الفرد ادراكه أو ما يسمى بالمجال الادراكى ، مثلا اذا طلب الى الفرد أن يذكر العدد الصحيح لبعض الأشياء المتنـاثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فان نطـاق الادراك لا يزيد على ثمانية وبصفة عامة فقد اتضح أن هـذا المجـال الادراكى يتراوح بين ٦ و ١١ ، ولا شك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم فى مدى هذا المجال الادراكى طبقا لصفاتهم الذاتية ، ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لا يدركها الآخرون ٠

من ناحية أخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد (أو اضعافها) تجاه أشياء معينة أو أشخاص معينين ٠ فالشخص الذى رسب فى الامتحان لشغل وظيفة نجده أكثر حساسية لادراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل ، فى حين أن الشخص الذى اجتاز الامتحان بنجاح تضعف حساسيته تجاه ألفاظ النجاح ، أى أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين ٠ كذلك فان الحاجات الشخصـية واهتمـامات الانسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على ادراك بعض الأشياء أكثر من غيرها ٠ مثال ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معمارى لزيارة صديق لهما فى منزله الجديد ٠ نجد الطبيب يتجه مباشرة الى ادراك أن المنزل غير صحى نظرا لعدم دخول الشمس معظم الحجرات ، فى حين يكتشف المهندس المعمارى أن الطلاء ليس جيدا ٠ كذلك تؤدى الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد الى تحديد معـانى الأشـياء التى يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات ٠ فكلمة « جامعة » مثلا تثير فى رب العائلة شعورا بالضيق والاكتئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التى يطلب أبناؤه شراءها ، فى حين أن الكلمة ذاتها تثير فى نفس الأسـتاذ الجامعى شعورا بالارتياح اذ تشير الى المجتمع الذى ينتمى اليه ٠ وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معانى مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية ٠

وأخيرا فان حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه الى اختيار بعض الأجزاء

من الشيء موضع الادراك وتكوين صورة لهذا الشيء بناء على هـذا الاختيار الناقص . والصورة الجديدة تلك وان كانت مخالفـة تمـاما للحقيقة الا أنها تتفق مع رغبات الشخص . مثال ذلك الطالب الجـامعى الذى حصل على تقدير ممتاز فى احدى المواد نراه يتنـاسى كل صفات وخصائص أستاذ المادة ولا يذكر الا أنه رجل عادل يعطى الطالب حقه ويضفى عليه من الصفات الحميدة الشيء الكثير الذى قد يختلف عن الحقيقة التى يلمسها الطالب جيـدا . وعلى العكس من ذلك لو حدث وفشل الطالب فى الحصول على تقدير مناسب فى احدى المواد نجد أنه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علميـة ويخلق له فى مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى الى اقنـاع الآخرين بها .

الفرض الثـانى : « يميل الفرد الى تنظيم مـدركاته فى مجموعات متناسقة »

ان الأشياء والأشخاص التى يدركها الفرد وان تم ادراكها منفصلة عن بعضها الا أنه يتم تنظيمها فى مجموعات ادراكية تصبح هى المؤثرة على سلوك الفرد الاجتماعى . ما نقصـده هنـا أن الفرد يدرك أشياء وأفكارا متباينة ومختلفة ، الا أنه يميل الى أن يربط بين تلك المدركات بعضها بعضا بطريقة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل . فالجامعة ترتبط فى هذا النظام الادراكى بالثقافة العامة مثلا ، الأسلوب العلمى ، الدولة العصرية وما الى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط ادراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان مشاكل الخريجين ، وارتفـاع نفقـات المعيشة .

وهناك عدة أسس تسهم فى عملية تنظيم المدركات منها :

ــ تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء فى المكان أو الزمان يجعلها تنتظم فى مجموعة واحدة . فمثلا أن يقابل أحد الأفراد صديقا له فى متجر معين يجعله يجمع بينهما فى مجموعة ادراكية واحدة ، وبالتالى فانه يتذكر هذا الشخص كلما ذهب الى المتجر المعين وبالعكس فانه يتذكر المتجر فى كل مرة يرى فيها صديقه . كذلك فان التقارب فى الزمان يجعل المدركات تنتظم فى مجموعة ادراكية واحدة . فمثلا أن يرزق الفرد بطفل جديد فى ذات اليوم الذى يحصل فيه على ترقية فى عمله يجعل الأمرين يرتبطان معا فى مجموعة ادراكية واحدة يطلق عليها الفرد « طالع السعد » .

ـ التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التى تزيد من فرص انتظامها فى مجموعات ادراكية متناسقة • مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة فى نيويورك مع علبة الكبريت يؤدى فى كثير من الأحيان الى الربط بينهما فى مخيلة الفرد •

ـ تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التى تركز عليها • فالثقافة الأمريكية التى تبرز لون البشرة كعامل أساسى يجعل الأفراد يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء • كذلك فان الثقافة التى تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساسا لتجميع المدركات وتنظيمها ، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا •

ـ يميل الأفراد الى تنظيم مدركاتهم فى مجموعات متناسقة تبعا لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات • فالدول الرأسمالية قد يتم ادراكها على أنها سبب الفقر فى الدول النامية ، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان افريقيا • ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها •

ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات فى مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعى • ففى ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس الى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الأفراد أن ارتفاع الأسعار يعود الى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجى الجامعة سببه ضعف ادارة الشركات والمؤسسات ، وتلك التنظيمات الادراكية لها أثر خطير على السلوك الانسانى وبالتالى تصبح دراستها أمرا ضروريا •

الفرض الثالث : « ان صفات او خصائص اى جزء مما يدركه الفرد انما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التى تضم هذا الجزء »

ان عمليات الادراك المتعاقبة لا تتم فى فراغ بل ينتظم تلك المدركات تنظيم ادراكى متناسق • لهذا فان صفات أو خصائص أى شىء جديد يتم ادراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعا لصفات وخصائص المجموعة الادراكية التى سينضم اليها هذا الشىء الجديد • بمعنى أن الفرد يميل الى ادراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشىء اذا كانت تنتمى الى نفس المجموعة الادراكية • مثال ذلك لو كان لدى الفرد

مفهوم معين عن طلبة الجامعة (غير جادين مثلا) فانه يميل الى أن يصف أى طالب جامعى بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتى قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype التى يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة • أو حين يميل الفرد الى ادراك أى موظف حكومى على أنه روتينى أو خامل لأن هذه هى الصورة العامة التى علقت فى ذهنه عن الموظف الحكومى •

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميل الفرد الى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation •

أى أن ادراك أى شىء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التى تكون المجموعة الادراكية التى سينضم اليها هذا الشىء •

ولا شك أن « الاطار الفكرى » Frame of Reference للشخص يساعد على تحديد الطريقة التى يتم بها ادراك شىء معين • فالشخص الذى يعيش فى مجتمع يبغض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل الى ادراك أى يهودى على أنه مبتز وماكر ، كذلك فان الشخص الذى يعمل فى شركة غالبية العاملين بها من خريجى الجامعة يميل الى تقليل الأهميـــة الاجتمـــاعية لدرجات التعليم غير الجامعية •

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطا Adaptation Level يتم ادراك الأمور والأشياء بالقياس اليه • فقد يثور نقاش حول اباحة الهجرة للخارج بدون قيود ، أو وضع قيود مشددة عليهـــا فاذا اعتبر الفرد أن الرأى الوسط هو اباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيود والاجراءات لحماية مصالح البلاد فانه يستطيع ادراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعرقلة لها بقياسها الى ذلك الرأى الوسط الذى ارتضاه لنفسه •

الفرض الرابع : « ان التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته »

لقد أوضحنا سابقا أن عملية الادراك تتأثر جزئيا بأنواع الحاجات التى يشعر بها الفرد ، أى تلك الرغبات التى يسعى الى اشباعها • من ناحية أخرى ، فان الادراك يتـــأثر بأنواع المعلومات التى يحصل عليهـــا الفرد ، لذلك فان التغير فى المعلومات يؤدى الى التغير فى المدركات • وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير فى الادراك هى حاجات الفرد

حيث ترتبط التغيرات فى المعلومات والحاجات وتتفاعل فى أكثر الأحيان . فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده على اشباع حاجاته ، ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الانسان عن موضوع معين زادت فرصة شعوره بحاجات أخرى جديدة وهكذا .

ان حاجات ورغبات الفرد وأهدافه فى تطور وتغير مستمرين ، فاذا اعترض الفرد عائق فى اشباع حاجاته ، كان لابد من حدوث تغير فى أفكاره ومدركاته . فالطلب الذى يفشل فى الالتحاق بالجامعة قد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة فى العلم والثقافة الى نقمة على الأوضاع والنظم التى حالت بينه وبين هدفه . ان التغير الفكرى الذى يعقب الفشل فى اشباع الحاجات قد يأخذ اتجاهين ، الأول تغير فى اتجاه العمل على ازالة أسباب الفشل ، والثانى تغير فى اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد الى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع .ولا شك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكرى هو شدة أو قوة الحاجة التى يشعر بها الفرد ، فاذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فان اتجاه التفكير سينصرف الى التمنى والأمل ، فاذا زادت الرغبة أدى الى اتجاه التفكير فى محاولة اكتشاف سبل لاشباع الحاجة وتحقيق الهدف . وقد تؤدى زيادة الرغبة عن حد معين الى اغراق الفرد فى الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى .

كذلك فان من العوامل المحددة لاتجاهات التغير فى التفكير نتيجة للتغير فى الحاجات هو دقة الفرد فى ادراك العائق الحقيقى فى سبيل تحقيقه لهدفه . فاذا فشل أحد المرشحين فى الانتخابات فانه قد يفشل فى تبين السبب الحقيقى لفشله ، وهو أنه لم يقنع الناخبين بآرائه ومعتقداته ، ونراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالى فان أفكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن أفكاره عن نفسه تبقى على ما هى عليه .

الفرض الخامس : « التغير فى المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية »

ان التغير فى مدركات الفرد ــ الذى ينتج من التغير فى حاجاته وفى المعلومات التى يحصل عليها ــ يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات التى كونها الفرد قبل ذلك . ان أى فرد له نظام فكرى وعقلى معين وهذا النظام يتراوح من البسيط الواضح غير المعقد Simple, Undefferentiated

الى النظم الفكرية أو العقلية المركبة Complex, Differentiated • مثال التنظيم الفكرى البسيط تجده فى الفرد الذى يكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة • مثلا حيث يدرك النظم المختلفة على أنها متشابهة تسعى الى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب ، وبالتالى فان نظرة هذا الفرد الى رجال الأعمال لا تميز بينهم بل كلهم سواء • على العكس من هذا النظام الفكرى Cognitive System البسيط الواضح ، نجد فرد آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها الى مجموعات بحسب أفضليتها فيضع النظام الرأسمالى فى جانب ، بينما يربط النظم الاشتراكية والشيوعية فى ناحية أخرى ، وعلى ضوء هذا النظام الفكرى فان الفرد يميز فى ادراكه للأشـياء والأشخاص على أسـاس تفضليهم أو انتمائهم الى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية •

من ناحية أخرى فان التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من حيث درجة التوافق بين المدركات التى يتضمنها هذا النظام • ويشير التوافق بين المدركات Consonance الى مدى التناسق بينها ، فقـد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالى فهو يقبل الأسس الاشتراكيـة كأسلوب لتحديد جميع مظاهر السلوك ، وهذا دليـل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسق • من ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد أن الاشتراكية هى سبيل تنظيم الاقتصاد القومى ولكنه فى ذات الوقت يؤمن بأن لا داعى لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية ، وبالتالى فان درجـة التوافق بين المدركات فى هذه الحالة تكون أقل • وبصفة عامة فان التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجة من التوافق الفـكرى أعلى من التنظيمـات الفكرية المركبة •

والصفة الثالثة التى تميز التنظيمات الفـكرية هى درجـة الترابط Interconnectedness بينها لدى الفرد الواحد ، فقد نجد أن هناك درجة كبيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلا بحيث يوجد أساس مشترك لسلوكه فى كل تلك المجالات • مثال ذلك الفرد المتدين الذى ينأى عن الغش فى التجـارة أو الـكذب فى المعاملات • من ناحية أخرى قد نجد نوعا من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة ، مثال ذلك الشخص المتدين الذى يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة ، ولكنه مع ذلك لا يرى غضاضة فى الحصول على ربح غير عادى باستغلال حاجة الناس الى سلعة معينة يحتكرها •

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية ــ البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد ــ تحدد الى درجة كبيرة ما اذا كانت المعلومات الجديدة التى يحصل عليها الفرد سوف تؤدى الى تغيير فى الأفكار والمدركات Congnitive Change حيث أن الفرد يميل عادة الى مقاومة أى تغير فى أفكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التى يحصل عليها وهو يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن • مثال ذلك الفرد العادى فى مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسعى الى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فاذا فرض أن قرأ هذا العربى العادى مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا وسياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ، فهل يصدق العربى تلك الأقوال ويغير من أفكاره السابقة ؟ أغلب الظن أنه سيصف هذا الكاتب بأنه مأجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية • أى أن الفرد يميل الى رفض المعلومات التى لا تتفق مع نظامه الفكرى وأنواع المدركات السابقة • بنفس المنطق فالشاب الاشتراكى المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الادارة فى القطاع العام والاسراف وانخفاض الانتاجية فى تلك المشروعات المؤممة فانه لا يميل الى تغيير أفكاره ومعتقداته عن الاشتراكية ، بل تجده يلقى باللوم على سوء التطبيق الاشتراكى وعلى انحراف المسئولين • وقد يقاوم الفرد تغيير أفكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الأفكار ، ففى حالة الشاب الاشتراكى فانه قد يسلم بعدم صلاحية التأميم مثلا فى قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكى فى الصناعات الأساسية • أى أن الشخص يحاول تنظيم مدركاته ونظامه الفكرى على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الخارجية •

الفرض السادس : « يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية »

ان عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكرى الذى كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التى تميز الفرد • مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد • فالأفراد يختلفون فى قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور • وقد اتضح

أن الأفراد ذوى القدرات العقلية المنخفضة يصعب عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أى معلومات جـديدة ، فى حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون اجراء عملية اعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم .

كذلك فان الأفراد يختلفون فى قدرتهم على تحمل الغموض والابهام فى المعلومات . فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون الى تقسيم الأمور الى نوعين أساسيين لا ثالث لهمـا ـ أبيض وأسـود ، موجب أو سالب . وبالتـالى فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم .

وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Close—mindedness من صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفـة . هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعـديل معتقـداتهم وأفكارهم من خـلال عمليـات اعادة التنظيم الفـكرى Cognitive restructuring .

وعلى العـكس من ذلك نجـد الأفراد ذوى العقـول المتفتحـة Open-mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر استعدادا للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة .

الجوانب الاجتماعية فى الادراك

اهتم علماء الادراك بدراسة تأثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم توصلوا الى تحديد طبيعة عملية الادراك فى أمرين :

ـ استقبال المؤثرات الخارجية Stimuli كأن يرى الشخص ضـوءا أو يسمع صوتا أو يتقبل معلومات أو أفكارا جديدة .

ـ تفسير تلك المؤثرات واعطائها معان محددة . فالضوء الذى تمت رؤيته قد يفهم على أنه صادر من عود ثقاب أو مصباح سيارة آتية من بعيد أو غير ذلك ، أو حين يسمع الفرد صوتا عاليا فقد يفسره على أنه انفجار اطار سيارة أو قنبلة .

ومن ذلك نرى أن قدرات الفرد الحسية (الحواس) تلعب دورا هاما فى عملية الادراك ، فهى تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية ، كما أنها تساعد فى تفسير معانى تلك المؤثرات من

ناحية أخرى . وقد اتجه كثير من الباحثين فى علم النفس الى التركيز على دراسة الادراك من خلال تفهم عمليات الاحساس . ولكن هذا الاتجاه ليس كافيـا ، فـالادراك يتـأثر فى ذات الوقت بكثير من العوامـل الاجتماعية (١) .

وتبرز أهمية العوامل الاجتماعية فى الادراك فى المواقف التى تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماما ، فيضطر الشخص الى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها . وتؤدى العوامل الاجتماعية دورا مزدوجا فى تكوين المجال الادراكى للفرد ، الدور الأول أنها تمثل مصدرا للمعلومات فالفرد يستطيع الاستناد فى تكوين مدركاته على رأى الجماعة التى يتصل بها أو قرار رئيسه فى العمل ، أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين ، والدور الثانى الذى تلعبه العوامل الاجتماعية فى العملية الادراكية أنها تساعد الفرد فى تخفيض الغموض الذى يعانيه من بعض المدركات فيضطر الى الالتجـاء الى آراء الآخرين وتجـاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معانى المدركات . مثال ذلك أن بعض ملامح الوجه للانسان قد تعكس خصائص شخصية دائمة أو مواقف ومشاعر وقتية وعارضة (كالتجهم مثلا) .. فى تلك الحالة فان الادراك الصحيح لمثل هـذا الشخص يتطلب نوعا من الاستنتاج اعتمـادا على خبرات سابقة .

وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية فى الادراك حين ننتقل الى دراسة عملية ادراك الأشخاص لبعضهم البعض Interpersonal Perception وما تنطوى عليه تلك العملية من أهمية خاصـة للادارة والمسئولين عن العمل الادارى .

وتتبلور هذه القضية فى نتيجة أساسية هى « أن ما يتم ادراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشىء « المدرك » . أى أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدى الى تشويه وتغيير ما يتم ادراكه عن حقيقة الشىء موضع الادراك .

العوامل المؤثرة فى الادراك

ان عدد العوامل ذات التأثير على الادراك قد يكون لا نهائيا ، ولذلك

---

(١) Peter Suedfeld, Social Processes.
W. M. C. Brown Co. Publishers-Dubuque, liwa, 1966, p. II.

فاننا فى هذه المناقشة سوف نختار بعض هذه العوامل التى نعتقد بأهميته وهى ما يلى :

الحالة الذهنيــة : Mental Set

يقصد بالحالة الذهنية استعداد النظام السلوكى وتهيؤه للسلوك والتصرف بشكل معين حين يستقبل مؤثرا خارجيا معينا • وهى بذلك موقف استعداد ذهنى يجعل النظام السلوكى فى حالة ترقب بحيث ينطلق للتصرف بشكل معين بمجرد استقباله للمؤثر • مثال ذلك قائد ســيارة السباق الذى يكون مهيأ للانطلاق بسيارته حال رؤيته اشارة بدء السباق ، وكذلك المستهلك الذى ينتظر الاعلان عن توافر سلعة معينة يريدها لكى يبادر الى شراءها •

وتنبع أهمية الحالة الذهنية فى أنها تتحكم كثيرا فيما يدركه الانسان• أى أن النظام السلوكى يدرك فقط تلك الأشياء والأمور التى تسمح له حالته الذهنية بادراكها • فالطالب المنشغل بالاستذكار فى الدقائق الأخيرة قبل الامتحان لن يدرك صديقه المار بجانبه ، وكذلك شرطى المرور الذى ينتظر مرور سيارة شخصية عامة كبيرة لن يلحظ كثيرا من مخالفات المشاة لقواعد المرور •

ان الحالة الذهنية تعكس أمرين ، الأول هو اتجاه الانتباه فى ناحية معينة ، والثانى ميل الى التصرف بطريقة محددة ، ولذلك فهذه الحالة تؤثر تأثيرا مباشرا على الادراك من خلال :

(أ) انها تسمح لبعض المدخلات بالوصول الى النظام السلوكى بينما تمنع أو تعوق مدخلات (أو مثيرات) أخرى من الوصول •

(ب) أنها تضفى على المدخلات التى يتم استقبالها معان ومفــاهيم محددة مسبقا (فهى بذلك حالة من الادراك المسبق) •

(جـ) أنها تحرك النظام السلوكى الى استجابات أو أفعال محددة ومن ثم تخفف من العمليات السلوكية الأخرى •

التــوقع : Expectation

يمكن تصور حالة التوقع بأنها شكل من أشكال الحالة الذهنية • وهى تعبر عن انتظــار النظــام السلوكى لحدوث حدث معين ومن ثم استعداده لادراكه • فالنظام السلوكى اذن يدرك (أو يكون مستعدا

لادراك) ما يتوقع حدوثه • ومن الأمثلة على تأثير حالة التـوقع على الادراك أن الرئيس الادارى يميل الى تقدير كفاءة العـامل المجتهد تقديرا عاليا فى كل موقف وخفض تقدير العامل غير المجتهد لمجرد توقعه أن العامل الممتاز لابد وأن يكون عمله أفضل (يمكن أن نصور هذه الحالة على أنها تحيز مسبق) (١) •

وبصفة عامة ، فان ما يتوقع الانسان رؤيته أو سماعه (أو ادراكه) يؤثر بشكل واضح على ما يراه أو يسمعه (أو يدركه) فعلا •

الخبرة المـاضية : Past Experience

يمارس الانسان فى حياته مواقف مختلفة يكتسب منهـا تجـارب وخبرات يختزن نتائجها والدروس المستفادة منهـا فى ذاكرته • وحين يواجه الانسان ظروفا ومواقف جديدة فانه يستند فى ادراكه لها على ما سبق له أن مارسه من تجارب وخبرات مختزنة • وللتدليل على أثر الخبرة الماضية فى الادراك فقد أجريت بعض التجارب منها تجربة صورة مزدوجة المعنى بها وجهين لسيدة عجوز وفتاة صغيرة • اذ عرضت أولا على مجموعة من الأفراد صورة السيدة العجوز فقط وعندما أدمجت معها صورة الفتاة فى واحدة أعيد عرضها على المجموعة فكانت النتيجة أن نسبة كبيرة من الأفراد أدركوا فى الصورة السيدة العجوز أولا ثم عندما علموا أن الصورة تعكس أيضا وجه الفتاة بذلوا جهدا لاكتشافه • وعلى العكس فقد عرضت على مجموعة أخرى صورة الفتاة وعند عرض الصـورة الموحـدة كانت النتيجة أن الأغلبية منهم اكتشف صـورة الفتـاة أولا (٢) •

ويعبر علمـاء النفس عن أثر الخبرة الماضـية على الادراك بتعبير « الادراك المضاف » Apperception ونلاحظ هنا أن عملية الادراك لها طبيعة تراكمية cumualtive بمعنى أن الادراك الجديد يضاف الى ما سبق ادراكه ومن ثم تزداد حصيلة المدركات وتصبح قاعدة لتحديد الادراك الجديد فى فترات قادمة • كذلك نلاحظ أن اكتساب الانسان لعدد من

---

(١) تثير هذه الخاصية مشكلات فى مجال تقييم اداء الأفراد حيث ينتج عنها ما يسمى بـ Halo Effect

(2) Stagner, Ross, The Psychology of Conflict (N. Y. John Wiley and sons, 1956, p. 24.

الخبرات الماضية بالنسبة لموضوع معين يجعله يكون اتجاها Attitude حيال هذا الموضوع •

الرغبـات : Needs

ان رغبات الانسان غير المشبعة تنتج قوى دافعة توجه سلوكه ناحية الحصول على الاشباع المستهدف • وفى خلال هذه العملية تلعب الرغبات غير المشبعة دورا هاما فى تحديد ما يدركه الانسـان • فالرغبـات غير المشبعة تسيطر نسبيا على حالة الانتباه ومن ثم تسمح باستقبال مثيرات معينة أو تمنع مثيرات أخرى • أى أن للرغبات تأثير فى احداث حالة ذهنية تحدد ما يدركه الانسان •

مثال ذلك أن الشخص الجائع سوف يميل الى ادراك الأشـكال الغامضة التى تعرض أمامه على أنها أصناف من الطعام • وبصفة عامة فان الانسان الذى يشعر برغبة لم يتحقق لها الاشباع المطلوب سوف يميل الى ادراكها فيما يعرض عليه من صور أو أشكال (١) •

الدور الاجتمـاعى : Social Role

يلعب كل انسان دورا اجتماعيا معينا (أو أدوارا) يتطلب منه القيام بأنماط سلوكية معينة • فالمدير يمارس دورا يختلف عن دور العامل ، والبائع دوره يختلف عن دور المشترى ، والأب يقوم بدور مغاير لدور الابن وهكذا •

والانسان حين يواجه المواقف الاجتماعية والتنظيمية وحين يستقبل أنواع المدخلات السلوكية المتعددة انما يدرك تلك الأمور جميعا بطريقة تتناسب وطبيعة الدور الذى يمارسه • فالعامل مثلا عند مناقشة أمور الأجور والمكافآت تراه يتحمس لزيادتها لأنه يدرك الأجر باعتباره مصدرا للدخل ، بينما اذا عهد اليه بمسئولية ادارية اختلف دوره ومن ثم يختلف ادراكه للقضية وقد يعارض زيادة الأجور لأنه فى الدور الجديد يدركها باعتبارها من عناصر الانفاق •

المركز الاجتمـاعى : Status

يحتل كل انسان مركزا اجتماعيا يتحدد فى ضوء الطبقة الاجتماعية

(1) C.L. Stacey and M. De Martion, Uderstanding Human Motivation (Cleveland : H. Allen, 1958).

التى ينتمى اليها ، وفى ضوء المستوى العلمى والثقافى الذى تحقق له ، وكذلك على أساس المهنة التى يمارسها والمستوى الوظيفى الذى يشغله. فالطبيب أو المهندس قد يشغلان مركزا اجتماعيا يفوق المركز الاجتماعى للموظف الحكومى بينما يتميز مركز هذا الأخير عن المركز الذى يتمتع به عامل حرفى .

والانسان يدرك المدخلات الواردة اليه فى اطار القواعد والخصائص الاجتماعية التى تميز المركز الاجتماعى الذى يشغله (١) . ولذلك فان نفس السلعة تبـدو مختلفة فى القيمـة بالنسبة لشخصين فى مركزين اجتماعيين مختلفين . والوظيفة الواحدة تبدو لأحد الأفراد فرصة نادرة ، بينما يراها شخص آخر على أنها اهدار لكرامته .

الحالة المزاجيـة : Mood

يتأثر الادراك بالحالة المزاجية للانسان . ويشير تعبير الحالة المزاجية الى ما يعانيه الانسان من فرح أو حزن ، تفاؤل أو تشاؤم ، اكتئـاب أو اقبال على الحياة . وتختلف الحالة المزاجية للانسان من ساعة لأخرى ، بل ومن لحظة لأخرى . ويتدخل كثير من العوامل النفسية والاجتماعية والفسيولوجية لاحداث حالة الانسان المزاجية . وما يعنينا توضيحه أن نفس الشىء قد يتم ادراكه على غير حقيقته (أو لا يتم ادراكه أصلا) اذا كان الانسان فى حالة مزاجية سيئة . فالشخص الذى يعانى من حزن عميق لفشله فى امتحان مثلا لن يستطيع ادراك المعنى الحقيقى لبعض الأخبار السياسية أو الأحداث الاجتماعية ذات الطبيعة المتفائلة .

الادراك باعتباره نظاما فرعيا

سبق أن أوضحنا حقيقة النظام السلوكى باعتباره نظـاما مفتوحا يتفاعل مع المناخ المحيط . ونضيف الآن أنه يمكن اعتبار النظام السلوكى بمثابة نظام رئيسى يضم عددا من النظم الفرعية .

وفى اطار هذا المفهوم نستطيع التعبير عن الادراك بأنه نظـام فرعى يختص بعمليات سلوكية محددة ويتفاعل مع نظم فرعيـة أخرى داخل النظام السلوكى الأكبر .

---

(1) R. K. Merton, Social Theory and Social Structure, (Glencoe, III. : The Free Perss, 1957).

اجزاء النظام الفرعى للادراك :

يتكون نظام الادراك الفرعى شأنه شأن أى نظام آخر من أجزاء ثلاثة : المدخلات والأنشطة والمخرجات •

المدخلات الادراكية

يستقبل النظام الادراكى Perceptual System أشكالا مختلفة من المثيرات الخارجية (والذاتية) وذلك عن طريق أدوات الاستقبال الحسى وتكون المدخلات الادراكية على صور مختلفة كالآتى :

(أ) المعلومات أو المثيرات الأساسية (المدخلات الأساسية) •

(د) المعلومات أو المثيرات التنظيمية (المدخلات التنظيمية) •

(ب) المعلومات أو المثيرات الطبيعية (المدخلات الطبيعية) •

ويكون ورود هذه المدخلات الادراكية على شكل تدفقات مستمرة من المعلومات والمثيرات الخارجية (والذاتية) طالما كان النظام السلوكى فى تفاعل وعلى علاقة مع مكونات المناخ المحيط • كذلك يتلقى النظام الادراكى شـكل جديد من المدخلات الادراكية هو مخرجات النظـم الفرعية الأخرى فى النظـام السلوكى الأكبر وهى نظـام الدافعيـة ، والاتجـاهات ، والتعلم ، والقرارات بالاضـافة الى حصيلة المدركات السابقة التى تختزنها الذاكرة •

العمليـات الادراكية

يمكن تصور العمليات الادراكية الآتية :

ـ الاختيار فى الاستقبالSelectivity ونعنى بذلك أن النظام الادراكى يمارس درجة من الحرية فى السماح لبعض المدخلات بالوصول اليـه بينما يعرقل أو يمنع وصول مدخلات أخرى اليه • وهـذه الاختيارية فى الاستقبال تتوقف على عوامل مختلفة منهـا الدوافع والاتجـاهات والخبرات السابقة (أى مخرجات النظم الفرعية الأخرى) • وبشـكل عام ، فان النظـام السلوكى يميل الى ادراك المدخلات التى تحقق له اشـباعا لبعض حاجاته أو التى تتوافق مع اتجـاهاته وخبراته • وعلى العكس ، فانه يميل الى تجنب ادراك المدخلات التى تهدد أمن النظام أو استقراره أو التى تعكس له خبرات وتجارب غير مرضية •

ــ تصنيف المدخلات Sorting ونقصد بهذه العملية فرز المعلومات الواردة الى النظام الادراكي وتقسيمها الى أنواع وفئات حتى يمكن للنظام التعامل معها وتبين حقيقة ما تحمله من معان • وتحتل عملية التصنيف أهمية كبرى حيث تتداخل المثيرات وأشكال المعلومات المتعددة التى يستقبلها النظام الادراكى فى كل لحظة • ويعتمد النظام فى عملية التصنيف على قواعد وأسس يستمدها من الاعداد والتدريب المسبق الذى يحصل عليه أثناء مراحل التعليم والتربية ومن خلال الممارسة والتجارب الفعلية •

ويمكن بصفة عامة تصور هدف عملية التصنيف فى ترتيب أنواع المعلومات المتعلقة بموضوع معين أو شخص معين فى فئة مستقلة ، أو تجميع المعلومات ذات الصبغة المتقاربة فى فئة خاصة • مثال ذلك الأرقام والنسب المئوية والرموز الرياضية تتشابه كلها فى طبيعتها ومن ثم يتجه النظام الادراكى الى تجميعها فى فئة واحدة • وكذلك يمكن تصور أن الخرائط الجغرافية والرسوم البيانية وغيرها من الأشكال التوضيحية تتقارب فى طبيعتها وبالتالى يكون تصنيفها فى فئة واحدة • ويمكن تخيل أن النظام الادراكى يلجأ فى عملية التصنيف الى استخدام اجراءات وأساليب تشابه ما يعمد الاحصائى الى استخدامه لتيسير العمل مثل اتخاذ رموز معينة للدلالة على فئات من المعلومات أو استخدام ألفاظ مختصرة للاشارة الى موضوعات متكاملة •

ــ **تحليل المدخلات** Analysis ، وهى عملية تجزئة المعلومات الى مكوناتها الأساسية بهدف التوصل الى حقيقة ما تعنيه من معان ، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات Variables • التى تعكسها تلك المعلومات • وغالبا يحتاج النظام الادراكى فى مرحلة التحليل الى الاستعانة بالمدركات السابقة وغيرها من المعلومات المختزنة فى الذاكرة وهذا ما يسمى « استرجاع المعلومات » Information Retrieval ويتم ذلك باتصال مباشر بين النظام الادراكى وبين النظام الفرعى للذاكرة Memory حيث تطلب كل المعلومات المختزنة المتعلقة بالموضوع تحت التحليل • ويلاحظ هنا أن كفاءة الاسترجاع تتوقف على دقة التصنيف والحفظ (١) •

---

(١) يلاحظ القارىء أننا نتعامل مع نظام الادراك باعتباره نظاما للمعلومات Information System .

- **الاستنتاج وهى** عملية اكتشاف المعانى والحقائق التى تحملها المعلومات الواردة الى النظام • ويصل النظام الادراكى الى الاستنتاجات المختلفة من خلال سلسلة من عمليات تكوين المفاهيم Conceptualization والتقدير Judgemnet واستعمال المنطق Reasoning •

المخرجات الادراكية

نتيجة للعمليات الادراكية المختلفة يصل النظام الادراكى الى عدد من النتائج تتخذ صورا مختلفة منها :

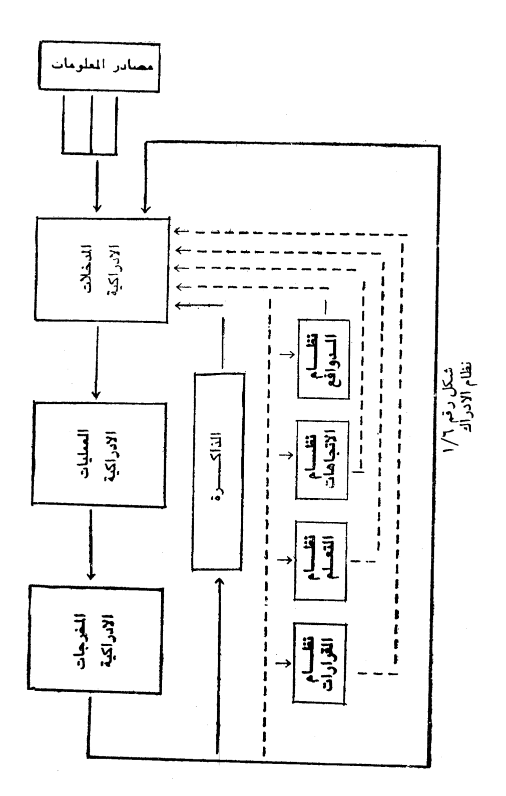
(أ) المفاهيم Concepts وهى عبارة عن مجموعات الأفكار التى يتم تنظيمها على أساس عناصرها المشتركة أو العلاقات فيما بينها ، مثال ذلك مفاهيم الحرية ، الاستقلال ، الوطنية ، المدنية ، العلمية ، وغيرها كلها تشير الى أفكار مترابطة لما بينها من صفات وعناصر أو علاقات مشتركة •

(ب) المعانى Meanings وهى التفسيرات التى يصل اليها النظـام الادراكى بالنسبة للمدخلات الواردة اليه • وتشير المعانى الى الحقائق أو الخصائص الدقيقة للعلومات التى استطاع النظام ادراكها واكتشاف أبعادها وانعكاساتها • مثال ذلك أن يصل النظام الادراكى الى اكتشاف المعنى الذى تحمله أخبار سياسية أو اقتصادية معينة •

(جـ) العلاقات Relationships وهى أشـكال الاتصـال والتداخل والترابط أو التنافر بين المتغيرات • كأن يدرك النظام السلوكى العلاقة الطردية بين ارتفاع الأجور وارتفاع أسعار السلع والخدمات ، أو العلاقة العكسية بين ازدياد عدد السكان فى الدولة وبين مستوى المعيشة الحقيقى لهؤلاء السكان •

كذلك يصل النظام الادراكى الى الاحاطة بما حوله من مناخ مادى ، واجتماعى وتكوين تصورات محددة عن المتغيرات الحاكمة لهذا المناخ والعلاقات التى تربطها • ولابد أن نشير الى احتمال وصـول النظـام الادراكى الى بعض الأوهام Illusions بمعنى أن المخرجات الادراكية ليست بالضرورة صحيحة أو دقيقة ، بل ان صحة ودقة هـذه المخرجات تتوقف على دقة المدخلات والعمليات الادراكية •

والشكل التالى رقم ١/٦ يصور نظام الادراك وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى للنظام السلوكى الأكبر •



شكل رقم ٦/١
نظام الادراك

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - الادراك هو العملية السلوكية الأولى . اشرح هذه العبارة موضحا مفهوم الادراك وأهميته فى تحديد السلوك الانسانى .

٢ - إن الادراك هو فى حقيقته تعامل مع المعلومات ، استقبالا وتحليلا وتفهما واستيعابا واختزانا واسترجاعا . ناقش هذه العبارة مع توضيح الدور الذى تلعبه المعلومات فى عملية الادراك .

٣ - تفرض كثير من الدول نظما للرقابة على الصحف أو على المصنفات الفنية والأدبية بحيث تصرح بعرض أو تداول بعضا منها وتمنع البعض الآخر . ناقش مفهوم الرقابة من وجهة نظر تحليل عملية الادراك .

٤ - يقول البعض أن من أسرار نجاح النظام النازى فى الحرب العالمية الثانية لمرحلة هامة هو اعتماده على نظام متطور لنشر الشائعات والسيطره على الرأى العام فى الدول التى غزتها المانيا . ناقش هذه الفكرة فى ضوء دراستك لموضوع الادراك .

٥ - إن استمرار تعرض الانسان لنفس المعلومات مرات متكررة (مثل المشاهد الذى يشاهد فيلما معينا بصفة متكررة لمرات عدة) يؤدى إلى حالة من الاعتياد تصل إلى حد أن يفقد الانسان احساسه بما يسمع أو يرى . ماهو فى رأيك معنى هذا من وجهة نظر الإدارة التى تريد أن تحتفظ بسيطرتها على سلوك العاملين .

٦ - حاول أن تجرى التجربة الآتية بنفسك :
اذهب إلى مكتبك وافتح الدرج الأول وألق نظره سريعة عليه . اغلق الدرج . حاول أن تتذكر كل مارأيت واكتبه فى قائمة . بعد أن تستنفذ جهدك كله ولا تستطيع أن تضيف شيئا الى القائمة . افتح الدرج وأبدأ فى حصر الأشياء الموجودة فعلا . قارن ما كتبت فى القائمة من الذاكرة بما تم حصره فعلا . ما نتيجة المقارنة .

- اكتب تقريرا بنتائج التجربة وحاول جن تفسر هذه النتيجة اعتماداً على فكرة « **المجال الادراكى** » .

٧ ـ حاول أن تجرى التجربة التالية بنفسك :

- حدد مجموعة من الكلمات شائعة الاستخدام مثل جامعة ، دعم ، اتوبيس ، الوفد ، دولار ..
- اختر مجموعة من معارفك مختلفى الأعمار والمهن والمستويات التعليمية مثل طالب جامعى ، محام ، عضو مجلس شعب ، ربة منزل سائق اتوبيس ، طبيب ..
- وجه لكل منهم منفرداً مجموعة الكلمات واحدة بعد الأخرى واطلب من كل منهم أن يذكر لك أول شيء يخطر على ذهنه عند سماعه كل كلمة .
- سجل ما يقوله الأفراد المختلفين ، وقارن بينها .

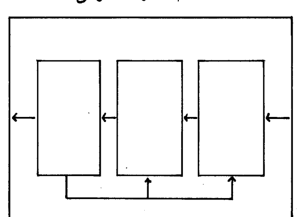
هل يتفق الجميع فيما يرد على أذهانهم حين سماع كلمة جامعه مثلا ؟ هل يختلفون .

- حدد ما اتفق فيه الافراد وما اختلفوا فيه . ناقش أوجه الخلاف فيما يقولونه .

حاول أن تفسر أسباب الخلاف ومعناه فى ضوء دراستك لظاهرة الادراك .

٨ ـ باستخدام مفهوم النظام System وضح كيف تتمكن الإدارة فى بعض الشركات المصرية الخاسرة من اقناع العاملين بقبول وقف صرف بعض الحوافز المالية وتخفيض (أو دفع) المزايا العينية التى يحصلون عليها ، وذلك دون أن تحدث ردود فعل سالبة .

نظام الادراك الفرعى



- أين تبدأ الادارة محاولاتها ؟
- تتغلب الادارة على مقاومة الافراد للمعلومات التى لا تتفق مع أغراضهم ؟
- كيف تتغلب الادارة على ظاهرة الادراك الاختيارى ؟
- كيف تتغلب الادارة على ظاهرة الادراك المسبق ؟
- ما أوجه التغيير فى الظروف الاجتماعية للعمل التى تلجأ اليها الادارة لاقناع العاملين بما تقدمه لهم من معلومات ؟
- من فى رأيك تعتمد عليه الادارة فى نقل المعلومات للعاملين ؟

الفصل السابع

التعلم

فى محاولة التوصل الى مفهوم علمى متكامل عن المحددات الأساسية للسلوك الانسانى تعرفنا على أهمية الادراك فى تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات • والى جانب هذا فان هناك مجالا للوصول الى تفسير كامل اذا تساءلنا عن السبب وراء أشكال المواقف • وان جانبا من التغير فى هذه الأنماط السلوكية يعود بلا شك الى تطور ادراك الفرد وتغير دوافعه ، ولكن نلحظ فى أحيان متكررة تغيرا فى السلوك الفردى تثبت الدراسة أنه لا يعود الى مثل هذا التطور فى الادراك أو الدافعية •

ولتفسير هذا القدر من السلوك الانسانى (ظاهرة التغير فى السلوك مع ثبات الادراك أو الدافعية النسبى) نجد أن علم النفس يقدم لنا تعليلا مفيدا هو أن الانسان قد مر بعملية « تعلم » Learning • وقد أثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة فى تحليل السلوك الانسانى حيث يوفر أساسا هاما فى تفهم العمليات السلوكية الأخرى • ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات فى شأنه بدرجة تثير قدرا كبيرا من الصعوبة فى تفهمه • وهدفنا فى هذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيان علاقته بعملية تحديد السلوك الانسانى •

معنى « التعلم »

يعرف « التعلم » بأنه التغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة • بمعنى أن الانسان اذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة ، نجده يميل الى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التى كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب •

ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدى للتعلم الذى كان ينص على أن التعلم هو التغير النسبى فى السلوك نتيجة للخبرة والتجربة • والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدى يرى فى السلوك

ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الانسانية Overt Behavior بينما النظرة الحديثة ترى أن جانبا هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطن Covert Behavior اذن نحن نميل الى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذى يحدد أثر التجربة والخبرة فى تغيير أما السلوك الواضح المعبر عنه بأى شكل من أشكال التعبير ، واما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للانسان التى لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها •

تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم

ان هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميع أشكال التغيير فى الميول السلوكية التى تحدث للانسان ، اذ أن بعضا من هذه التغييرات تحدث لأسباب مختلفة • ومن أهم مظاهر التغيير فى الميول السلوكية التى لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلى :

ـ الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الغريزى للانسان أو الأفعال المنعكسة •

ـ التغييرات الناشئة عن النضج Maturation • .

ـ التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الانسان مثل مواقف الاجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة •

تلك التغييرات فى الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الأمر الذى يجعل دراستها أمرا غير يسير • اذن ما الذى يتم تعلمه ؟

حين نتساءل عما يتعلمه الانسان ، فان الاجابة تأتى شاملة بأن الانسان يتعلم كل شىء تقريبا • ان أغلب أشكال السلوك التى يأتيها الانسان مكتسبة بالتعلم ، كذلك أنماط تفكيره ووسائله فى حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التى يمر بها ، كذلك يتعلم الانسان القدرات والمهارات المختلفة • والانسان فى مراحل حياته المختلفة يكتسب ألوانا من القدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم •

ولعل أهم ما يتعلمه الانسان (أى ما يكتسبه من البيئة) هى توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه • أى أنه يتعلم ما هى أنماط

السلوك التى يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها ، بمعنى أن يتعلم « دوره » Role فى المجتمع .

والانسان فى تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته ، وكذلك هو يكتسب القيم Values التى يؤمن بها . وأخيرا فان الانسان يتعلم كيف يتعلم .

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن أمرين :

ـ أثر المجتمع والبيئة المحيطة فى احداث السلوك الانسانى وذلك من خلال أنواع الميول السلوكية التى تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم .

ـ السبب فى قدرة الانسان على تكرار بعض أشكال السلوك وامتناعه عن تكرار أشكال سلوكية أخرى .

اهم مفاهيم التعلم

يمكن أن نلخص أهم المفاهيم السائدة عن التعلم فيما يلى :

ـ ان التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة فى السلوك تحدث مع التكرار ، وسبب تلك التغييرات هو التغيير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة .

ـ يتم التعلم نتيجة الادراك الفردى للعالم المحيط بطريقة جديدة ، ويمثل التعلم عملية اعادة تنظيم المدركات أى اعادة تنظيم العالم الادراكى والنفسى والسلوكى للفرد ، مثال ذلك أن التعرض لمواقف جديدة مثل العمل فى تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعة العاملين فيه عما سبق أن تعوده الفرد من قبل ، يجعله يمر بعملية اعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به وجهات نظره ومعتقداته ، الآمر الذى ينعكس على سلوكه وتصرفاته .

ـ ان التعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلاؤم بين الوقائع والأحداث التى تتم على فترات زمنية متقاربة ، مثال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية فى العمل أو زيادة فى الأجر ترتبط ارتباطا وثيقا بنمط معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السبيل الى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة باحداث التغيير المناسب فى نمط سلوكه .

ــ وهناك وجهة نظر أخرى تشير الى أن التعلم يحدث نتيجة للتدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر •

وبناء على تلك الأفكار والمبادىء عن عملية التعلم ، فقد أصبح فى الامكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد :

ــ أن الشخص الذى يتعلم لابد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة أى أن هناك أشياء يسعى الى الحصول عليها •

ــ أن الشخص حين يتعلم انما يستجيب لمؤثر معين ، أى أنه يفعل شيئا فى سبيل الحصول على ما يريد •

ــ أن تلك الأفعال والأنشطة التى يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحدها عدة عوامل :

(أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية •

(ب) تفسيره وتصوره لامكانية تحقيق الهدف •

(جـ) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى •

ــ أن الشخص حين يحصل على هدفه ، فانه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف •• وبذلك يكون قد تعلم •

بالاضافة الى تلك المبادىء العامة ، فان هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد :

ــ رغبة الفرد فى التعلم والافادة من خبراته وتجاربه •

ــ قدرة الفرد على التعلم وامكانياته فى الافادة مما يعرض له من مواقف وخبرات • وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر لذا تتفاوت درجة التعلم بين الأفراد المختلفين •

ــ معنوية الأشياء موضع التعلم ، اذ كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد ، كانت عملية التعلم أسرع وأسهل •

بعض مبادىء التعلم

ــ كلما زادت رغبة الفرد فى التعلم (أى كلما كان الدافع الى التعلم منبثقا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم أسرع وأجدى •

— ان الفرد لديه طاقة على التعلم ، ففى النواحى الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد فى التعلم) أى أنه يستطيع اذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة . أما بالنسبة للنواحى العضلية أو البدنية فان الطاقة على التعلم تصل الى نقطة تصبح بعدها أى زيادة فى المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل .

— أن قدرة الفرد على تعلم شىء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلا .

— أن تحويل التعلم من ناحية الى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحى المختلفة بمعنى أن الشخص الذى درس السلوك الانسانى فى المجتمعات الشرقية مثلا يستطيع أن يستفيد بعلمه (أى ينقل خبراته أو علمه) حين يشرع فى دراسة السلوك الانسانى فى مجتمعات أخرى . ولكن على العكس من ذلك فان تلك الدراسة للسلوك الانسانى لن تفيده اذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا .

— التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى اليها الفرد . ان الجماعة قد تسهل أو تعقد عملية التعلم .

— أن معرفة الشخص بنتائج العمل هى حافز أساسى على سرعة التعلم .

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم فى المدارس والجامعات ليس صحيحا . فالتعلم يتكون من شقين أساسيين :

(أ) تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية .

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردى .

والتعليم الرسمى Education قد يتوافر فيه الشق الأول من عمية التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثانى فى كافة الأحوال .

من ذلك نخلص الى أن التعلم يحدث عادة فى مواقف التفاعل الاجتماعى Social Interaction ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصى بينما الفرد يلهو أو يعمل ، يقرأ ، أو يشارك فى نشاط اجتماعى محدد .

أى أن جانبا أساسيا من التغيير فى السلوك الفردى نتيجة للتعلم يتم بشكل غير رسمى وغالبا بشكل لا شعورى •

ومن ثم نستطيع تحديد الاطار الفكرى او النظرى الذى تتم عمليه التعلم فى حدوده كالآتى :

ـ لكى يحدث التعلم ينبغى وجود مثير خارجى Stimulus •

ـ لكى يتم التعلم ينبغى وجود شخص لديه رغبة فى تغيير سلوكه •

ـ ينبغى أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكى يتم التعلم •

ـ يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمثير وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد •

ومناقشتنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل انسان يسلك ويتصرف بالطرق التى تحقق له أقصى اشباع ممكن • ومن ثم فان هذا المبدأ ينطبق أيضا على عملية التعلم • فالانسان يتعلم حين يكون قادرا على تمييز أنماط جديدة من السلوك التى تؤدى الى نتائج مرضية أو أكثر اشباعا من أنماط السلوك المعروفة • وبالتالى يتضح لنا أن الادراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعلم • كما يتبين لنا الدور الذى تلعبه الدوافع فى توجيه التعلم • ويقودنا هذا التحليل الى استنباط حقيقة أساسية هى أن السلوك الانسانى انما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للانسان وليس نتيجة لأى من الخصائص النفسية منفردة •

واستنادا الى علاقة الادراك بالتعلم فاننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها « ادراك جديد » يقود الى سلوك مختلف • ودليلنا على ذلك التفاعل بين الادراك والتعلم نستمده من ملاحظة الطفل حديث الولادة ـ فمثل هذا الوليد يكون عالمه الادراكى مشوشا ومضطربا حيث تكاد قدرته على الادراك والفهم والتمييز تنعدم ـ ولكن بنمو الطفل تزداد قدرته على تمييز الأشياء والأشخاص المحيطة به ، ومن ثم يتسع مجاله الادراكى ويعمق وبالتالى تتعدد الأنماط السلوكية له •

ان القدرة على التعلم تتوقف اذن على أمرين :

(أ) القدرة على ادراك الأشياء بدقة وشمول •

(ب) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك • وتساعد المعلومات التى يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد Feedback فى تقدير قبوله لهذا السلوك واستمراره فى اتباعه ، أو رفضه له واقلاعه عنه • ولا شك أن هناك احتمالات فى أن يسىء الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار فى سلوك خاطىء أو رفض سلوك مفيد •

وتعتبر الكلمات Words والمفاهيم Concepts من الأدوات الرئيسية التى يستند اليها الأفراد لتوسيع مجالاتهم الادراكية وتعميق قدراتهم على التعلم فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص ، والأشياء والأفكار من ناحية أخرى ، الأمر الذى يساعد الذاكرة Memory والقدرة على التفكير والتنبؤ •

التعلم باعتباره نظاما فرعيا

ان فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر اذا لجأنا الى استخدام مفهوم النظم • وكما ذكرنا بالنسبة للادراك ، فاننا ننظر الى التعلم باعتباره نظاما فرعيا فى اطار النظام السلوكى الأكبر •

ويتكون نظام التعلم الفرعى من أجزاء مشابهة لكافة النظم الأخرى أى المدخلات والأنشطة والمخرجات • وتتضح بالنسبة لنظام التعلم ظاهرة هامة هى من خصائص النظم الفرعية تلك هى الاعتماد المتبادل بين هذه النظم الفرعية • فان نظام التعلم لا يبدأ فى العمل الا من خلال استقباله لمثيرات أو مدخلات سبق للنظام الادراكى استقبالها والتعامل معها •

ان حركية التعلم تبدأ حين يستقبل النظام السلوكي مدخلات متنوعة سواء أولية أو اجتماعية أو تنظيمية ، ويمارس النظام الادراكى نشاطه بالنسبة لتلك المدخلات وينتهى بها الى مخرجات محددة فى صورة مفاهيم وحقائق وعلاقات • وينبع جانب من تلك المدركات نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعى التى تضع النظام السلوكى فى تجارب وخبرات اجتماعية مختلفة • ومن هنا يبدأ عمل نظام التعلم باستقباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من النظام السلوكى تغيير أنماط السلوك (الظاهر منها والباطن) التى يمارسها فعلا •

المدخلات فى نظام التعلم الفرعى

تتكون مدخلات نظام التعلم الفرعى من مجموعات المعلومات التى سبق ادراكها والتى تعكس للنظام السلوكى أنواع الفرص المتاحة اذا غير

استجاباته أو المشكلات والأضرار التى يحتمل مواجهتها اذا استمر على ممارسة ذات الاستجابات •

وقد تكون هذه الفرص أو الأضرار مرتبطة بالموضع الاجتماعى أو التنظيمى للنظام السلوكى ، كما قد تتعلق بعلاقته بالمناخ المادى المحيط به • مثال ذلك أن تصل الى نظـام التعلم الفرعى مدركات تحـدد أن استمرار الفرد (وليكن موظفا حكوميـا) على نفس سلوكه المعـادى لرئيسه سوف يحرمه من الترقية التى يحلم بها • أو أن تصل الى النظام مدركات توضح أن السبيل الى الثروة المستهدفة يتوقف على احداث تغيير فى أسلوب الحياة والتصرف الذى يمارسه الفرد •

وبصفة عامة فان نظام التعلم الفرعى يبدأ فى الحركة والعمل منذ استقباله لتلك الرموز أو الاشارات أو عوامل الاثارة التى تنبه الى أحد أمرين أساسيين :

(أ) احتمال تحقق فائدة أو ميزة اذا اتجه النظـام السلوكى الى تغيير أنماط سلوكه فى مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية•

(ب) احتمال تحقق ضرر أو أذى اذا استمر النظام السلوكى على ممارسة نوع معين من السلوك المادى أو الاجتماعى •

وبوضوح تلك المعلومات تتم استثارة نظام التعلم ، وتنتقل المدخلات الى قطاع عمليات التعلم Learning Activities وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيدا للوصول الى قرار بشأنها •

عمليـات التعلم

تختص عمليات التعلم بتحليل المدخلات وتفسيرها لمساعدة النظـام السلوكى على اتخاذ القرار المناسب • ونلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتمادا مباشرا على أنظمة فرعية أخرى أهمها نظام الذاكرة Memory Sub-system ونظام الدوافع Motivation Sub-system ونظام الادراك Perception Sub-system ونظام الاتجاهات Attitude Sub-system ونظام القرارات Decision Sub-system وسوف تتضح لنـا طبيعة المعاونة التى يتلقاها نظام التعلم الفرعى من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية وهى :

(أ) العملية الأولى هى اكتشاف نوع السلوك الجديد الذى يجب

أن يتجه اليه النظام السلوكى لكى يحصل على المزايا الموعودة أو يتجنب الأضرار المتوقعة (بالتعاون مع النظام الادراكى) .

(ب) العملية الثانية هى تحليل السلوك الجديد (المقترح) وتبين مزايا الحقيقة وما قد يتطلبه من تضحيات أو اعداد أو تغييرات فى جوانب أخرى من حياة النظام السلوكى (بالتعاون مع نظام القرارات) .

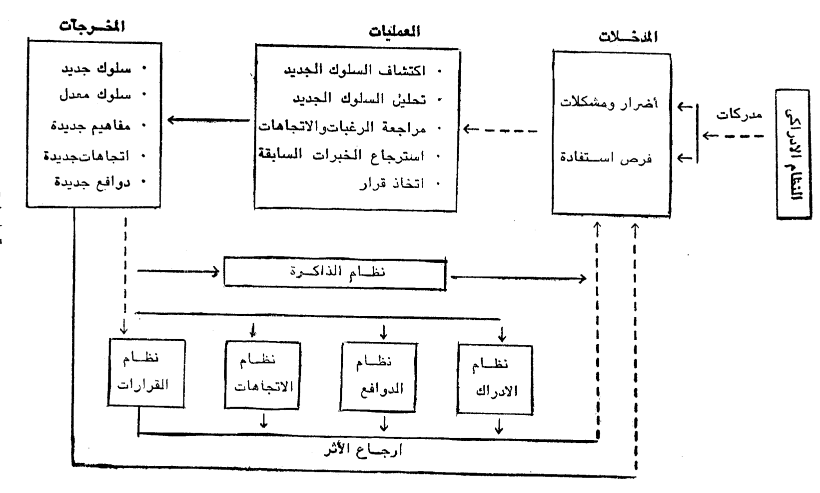
(ج) وحتى يتسنى للنظام الوصول الى قرار فانه يحتاج الى مراجعة رغباته (بالتعاون مع نظام الدوافع) ، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته (بالتعاون مع نظام الاتجاهات) .

(د) ثم يحاول النظام التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار لذلك يعتمد على استرجاع القرارات السابقة المماثلة (بالتعاون مع نظام الذاكرة) . كذلك فان الذاكرة تمد نظام التعلم بكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين .

(هـ) والعملية الأخيرة هى اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المقترح أو الاستمرار على السلوك الحالى .

ينتهى نظام التعلم عادة الى سلوك جديد . وليس من المحتم أن يكون السلوك الجديد ظاهرا ، بل يمكن أن يتم التجديد فى الاتجاهات أو الميول السلوكية . ولا نستبعد أيضا احتمـالات أن يشمل التجديد الدوافع والمدركات ذاتها .

يصور الشكل التالى حركية نظام التعلم الفرعى :


النظام الادراكي
مدركات
المدخلات
أضرار ومشكلات
فرص استفادة
العمليات
اكتشاف السلوك الجديد
تحليل السلوك الجديد
مراجعة الرغبات والاتجاهات
استرجاع الخبرات السابقة
اتخاذ قرار
المخرجات
سلوك جديد
سلوك معدل
مفاهيم جديدة
اتجاهات جديدة
دوافع جديدة
نظام الذاكرة
نظام القرارات
نظام الاتجاهات
نظام الدوافع
نظام الادراك
ارجاع الأثر

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - هناك فرق بين « التعليم » والتعليم . ماهو ؟ وما دلالة هذا الفرق بالنسبة للإدارة فى محاولتها السيطرة على سلوك العاملين ؟

٢ - تتـداخل فى عمليـة التعلم عمليتان سلوكيتـان آخريتـان همـا الادراك والدافعية . وضح أثـر كل منهمـا فى تعلم الانسان السلوك الجـديد ، وما دلالة هذا التداخل من وجهة نظر الإدارة التى تريد أن تحفز العامل على نبذ سلوك حالى وتبنى سلوك آخر أفضل منه .

٣ - إن التعلم - على عكس التعليم - عملية مستمرة مدى حياة الانسان . فالفرد يتغير بصفة مستمـرة ، فهو يكتسب معـارف جديـدة ومهارات متجددة . والانسان قد يصبح أكثر اتزانا أذ أكثر ميلا لاتخاذ القرارات وتحمل المخاطر ... الى آخر ذلك من أشكال التغير السلوكى الذى تطرأ على الانسان .

هل تستطيع حصر الطرق التى يتعلم بها الانسان ؟

هناك ثلاثة طرق يتعلم بها الانسان :

أ - من خلال التعليم الرسمى Education والتدريب المنظم .
ب - من خلال التعامل والتفاعل مع الجامعات .
جـ - من خلال الخبرة المخططة Planned experince

وفى جميع الأحوال ، فإنه لكى يتحقق التعليم (أى لكى يتغير السلوك) لابد من توافر شروط أساسية هى :

أ - لابد أن يرغب الانسان فى التعلم (أى يريد تغيير سلوكه) .
ب - لابد أن يتم التعلم فى اطار مجال محدد Context . أى لابد من أن يتحدد مجال التغيير السلوكى المطلوب .
جـ - لابد أن يستوعب الانسان معنى التعلم ويتبنى أهميته له .

مفهـــوم

دورة التعلـــم

يعبـر مفهوم « **دورة التعلم** » عن التـلاحم والتكامـل بين عمليتين أساسيتين فى سلوك الانسان . هما عملية التعليم بمعنى استقبال المعلومات والمفاهيم والمعارف واستيعابها لزيادة حصيلة الانسان من « **المعلومات** » ، وعملية **حل المشكـلات** أى أيجاد حلول لما يواجه الانسان من مواقف ومشكلات فى حياته العملية . وبينما تتصل فى أذهاننا عملية التعليم بالمدرسة والجامعة ، فإن عملية حل المشكلات ترتبط فى أذهاننا بالواقع الذى نعيشه . وكل من العمليتين هام فى ذاته ولكن اجتماعهما فى مفهوم متكامل يصور عملية « **التعلم** » Learning بشكل أدق . فالتعلم إذن هو اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامهـا فى حل المشكـلات العملية التى تعترض الانسان فى حياته . من ثم فإن **دورة التعلم** Learning Cycle تمر بأربعة مراحل على النحو الآتى :

١ ـ دخول الانسان فى تجارب ومعاناته خبرات فعلية .

٢ ـ ملاحظة وادراك هذه التجارب وتحليل عناصرها وظروفها .

٣ ـ تكوين مفاهيم وأفكار عن هذه التجارب وأسبابها ومحدداته .

٤ ـ حلول مقترحة للتعامل مع تلك المواقف فى المستقبل .

الفصل الثامن

الاتجاهات

تمثل « الاتجاهات » أحد المفاهيم التى ابتدعها علماء النفس فى محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذى نطلق عليه المخ الانسانى والذى ينتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينة أو المتكررة من السلوك .

وبالتالى فالاتجاهات لا ترى ولكن يمكن استنتاجها ، ومن هنا يأتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة . وهدفنا فى هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكوينها وتنظيمها ، ووظائفها ووسائل قياسها أو استنتاجها .

ماهية الاتجاهات

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا جامعا شاملا فى أنها « تنظيم » متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والدوافع بالنسبة لشىء محدد [1] . وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة الا أن تكون جزءا من الاتجاهات بل على العكس فان لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها الى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنشىء اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها .

ويميل البعض الى التمييز بين القيم Values وبين الاتجاهات ولكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث أنها جميعا عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمور وذلك بالنسبة لانسان أو حدث أو ظاهرة معينة .

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه تطوره . وتكون الاتجاهات دائما تجاه شىء

(1) W.J. Mckeachine and Charlotte L. Doyle, Psychology (Reading : Mass. ; Addison-Wesley Publishing Go., 1966), p. 560.

محدد أو موضوع بالذات وتمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة • والشخص لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أى شىء أو شخص الا اذا كان هذا الشىء أو الشخص موجودا فى محيط ادراكه • أى أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال أشياء لا يعرفها أو حيال أشخاص لم يتفاعل معهم ، فالشخص المقيم فى غابات الكونجو قد يصعب تصور أنه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين فى أمريكا • وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكى العادى الذى تبعد أشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال ادراكه وبالتالى فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا •

عناصر الاتجاه

للاتجاه عناصر ثلاثة :

- العنصر الفكرى •
- المشاعر •
- الميل للسلوك •

أول هذه العناصر هو العنصر الفكرى أو العقيدة Cognitive Component مثال ذلك أن اتجاهات العربى العادى تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها ، ومن ادراكه لحقوق أهل فلسطين فى أرضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف العالمية المحيطة بالصراع العربى الاسرائيلى • أما المشاعر فهى تعبر عن الجانب العاطفى فى الاتجاه ، وعلى هذا الأساس فان اتجاه العربى نحو قضية فلسطين يحتوى بجانب العنصر الفكرى القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفى أساسه كراهية اسرائيل والعطف على اللاجئين المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التى تساعد اسرائيل وتناصرها ضد العرب ، وأخيرا فان الاتجاه يحتوى على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع • فالعربى قد يكون ميله هو للعمل الفدائى ضد اسرائيل وتصعيد المقاومة الشعبية ، وبالتالى فان اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة ابادة اسرائيل أو حتمية اعادة الحق العربى لأصحابه وهكذا •

ان تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسيين :

ـ نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب أو سالب) وشدته ، مثلا اذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل ، فان تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته .

ـ بساطة أو تعقيد عناصر الاتجاه الثلاثة ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع ، وبالتالى فان السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه .

من ناحية أخرى فان التوافق بين مجموعات الاتجاهات التى يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحـدة والتجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على نمط سلوكه ، بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال أحد الموضوعات الاقتصادية مثلا مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الأخرى التى يلم بهـا وهل تتفق اتجاهاته الاقتصـادية ، والسياسية ، والاجتماعية جميعا ؟ اذا وجد مثل هـذا التوافق نستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له « عقيدة » أيديولوجية Ideology .

والاتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد فى محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به . وعندما يتكون الاتجاه فانه يسـاعد على عملية التأقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التى يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة . من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات اذا لم تتطور تؤدى الى الجمود وميل الفرد الى تنميط أساليب سلوكه دون تغيير . أى أن الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كأن يكون للفرد وجهـة نظر فى موضـوع التفرقة أو الحرب العنصرية أو اشتراك العمال فى الادارة . ووجهة النظر قد تكون مؤيدة أو معارضة لجوانب الموضوع المختلفة ، ولكنها سواء كانت ايجابية أو سلبية ، فانها تعمل على تحديد السلوك الذى سيتبعة الفرد حين يعرض عليه هـذا الموضوع . مثال ذلك لو كان بعض أعضاء مجلس ادارة احدى الشركات يدرسون موضوعا لمنح العمال مزيدا من الخدمات والمزايا ، فان سلوك الأعضاء حين أخذ الرأى بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال ، فالبعض قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات والمزايا ، باعتبارهم قوة انتاجية أساسية وانهم نشطون مكافحون ، بينما

يرى بعض الأعضاء الآخرين أن العمال كسالى بطبعهم وبالتالى فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلون من جهد •

ومن هنا يتضح لنا أن الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الأفراد فى المواقف الاجتماعية المختلفة ، كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء حيث يطلب الى الفرد الاجابة عن مجموعة أسئلة ومن خلال تلك الاجابات يمكن الوصول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث • وما يهمنا تأكيده هنا أن السلوك الانسانى فى المواقف الاجتماعية يتأثر الى حد بعيد بنوع الاتجاهات التى يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة • فالاتجاهات تؤثر على الادراك والحكم الشخصى على الأمور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم • من ناحية أخرى فان الاتجاه يختلف عن الرأى ، حيث يعتبر الرأى هو التعبير الشخصى عن الاتجاه • فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال فى مجالس ادارات الشركات ،وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ويجهر به فانه يكون قد أعطى رأيا •

وظائف الاتجاهات

وللاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للسلوك يمكن ذكرها فيما يلى :

- وظيفة التأقلم - حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة •

- وظيفة الدفاع عن النفس - ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمدير الذى يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال انما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذى يؤيد الحركة العمالية انما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه •

- وظيفة التعبير عن القيم والمثل - ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة •

- وظيفة المعرفة - اذ تساعد الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة •

وما يجدر ذكره أنه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فانه فى الوقت ذاته قد يحمل اتجاها عاما نحو مجموعة من القضايا

المترابطة • من ناحية أخرى ، فان الأفراد يميلون الى تغيير اتجاهاتهم ببطء على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التغيير •

اذن يمكن اضافة الاتجاهات الى قائمة العوامل الشخصية التى تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانسانى ، وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطة جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد •

قياس الاتجاهات

ان فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة • وقياس الاتجاهات لابد وأن يتم بطريقة غير مباشرة اذ لا سبيل الى قياسها مباشرة • وعلى ذلك فان الاتجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين •

والوسيلة الى قياس اتجاهات الفرد هى أن نقدم له مجموعة من العبارات ونطلب اليه ابداء رأيه بالنسبة لها • وبناء على اجابته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدفينة التى توجه سلوكه •

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحى الفكرية والمشاعر فى الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية :

« فى سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغى على الدول العربية أن تتعاون على ازالة خلافاتها بأى ثمن » •

(موافق جدا)	(موافق)	(لا راى)	(غير موافق)	(غير موافق بالمرة)
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

وتشير الأرقام بين الأقواس الى قيمة كل رأى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم أو معارضتهم للرأى •

والنوع الثانى من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث كالآتى :

« اذا كنت تعيش فى قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها أى تطلق النار فقط اذا هاجمتك » ؟

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التى

تسهم فى تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة أهمية أى عامل ودرجة تركزه .

وفى بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية اذا وضعت فى صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية .

ـ أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص الـذين يقودون سياراتهم بسرعة .

ـ حين يرغب السائق فى تجاوز السيارة التى أمامه ينبغى أن يفعل هذا بأقصى سرعة .

ـ يجب أن يكون هناك حدا أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلو متر فى الساعة.

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج ، مثـلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل . ومن ناحية أخرى فان نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحى الشخصية وليس مجرد الاتجاهات .

وينبغى التأكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج الى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها .

من ناحية أخرى فانه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب المقابلات وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة فى مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين .

تكوين الاتجاهات

تلعب الاتجاهات كما أوضحنا دورا أساسيا فى توجيه سلوك الفرد ويهمنا الآن أن نعرض لعملية تـكوين الاتجاهات باعتبارها من المحـددات الأساسية للسلوك الانسانى من خلال الفروض الآتية :

الفرض الأول : « تتكون الاتجاهات فى أثنـاء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة » .

لقد ذكرنا أن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر أو الصعوبة فى محاولاته لاشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض الآخر تعترضه صعاب قد تحول دون أشباعه على الاطلاق .

لذلك فان تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الأشياء والأشخاص الذين يتفاعل معهم أثناء محاولات الاشباع تلك . فتتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية أى فى صالح الأشياء التى تساعده على اشباع حاجاته ، وبالعكس فانه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التى يكونها الفرد أثناء محاولته اشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه فى مواقف الاشباع المماثلة ، ولكنها سوف تستمر فى توجيه سلوكه فى مواقف مختلفة ومتفاوتة ، اذ تصبح جزءا من شخصيته الاجمالية . أى أن الفرد يستخدم تلك الاتجاهات فى محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة . مثال ذلك السياسى الذى يكون اتجاهات فى صالح مذهب سياسى معين فى أثناء محاولته اشباع حاجاته للسلطة ، ثم يستخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق أهداف وحاجات أخرى قد تختلف عن الحاجة الأصلية التى نشأ هذا الاتجاه بسببها .

الفرض الثانى : « تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين » ..

تلعب المعلومات دورا أساسيا فى تكوين اتجاهات الأفراد ، الأمر الذى جعل الدول والحكومات تنشىء أجهزة خاصة للاعلام لنشر المعلومات التى تعتقد الدولة ضرورة ابلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . فقد لا يعلم الناس فى مجتمع أووروبى معين عن جرائم الصهيونية فى فلسطين ، الأمر الذى يجعلهم لا يكونون اتجاها معينا حيال تلك القضية ، ولكن اذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فان ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد اسرائيل . وبالعكس لو كانت المعلومات التى تقدمها اسرائيل لهؤلاء الناس أكثر وأوفى ، فسوف يميلون الى تكوين اتجاهات مؤيدة لاسرائيل ضد العرب .

ولا شك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانبا كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التى يؤمنون بها . فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد . ومصدر أساسى من مصادر هذا القصور فى المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغير فى الظروف والأحداث المحيطة بالانسان

فى العصر الحديث ، مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولا بأول أمرا صعبا للغاية ، وبالتالى يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادرا فى سلوكه على أساس نفس الاتجاهات • مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون فى تعليم البنات ، أو الذين يعارضون فى تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية •

ومما يزيد فى المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته الى معلومات وحقائق عن موضوع معين فانه قد يلجأ الى المصدر الخاطىء لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة ، كأن يلجأ القروى الى أحد مدعى الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالى نجده يكتسب اتجاها معاديا لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية فى العلاج•

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التى تسيطر على عقول الكثيرين ، وبالتالى توجه سلوكهم بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور اما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة •

الفرض الثالث : « تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التى ينتمى اليها » ..

ان ارتباط الانسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التى يكونها حيال الموضوعات التى يدركها • أى أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى اليها • ولا شك أن رغبة الفرد فى الانتماء الى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أسسا لاتجاهاته • فالفرد الذى ينتمى الى جماعة دينية لابد وأن تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة • وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأة أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها ، فاذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه فى أغلب الأحيان الطرد من الجماعة •

تغيير الاتجاهات : Attitude Change

يمثل تغيير الاتجاهات هدفا من الأهداف الرئيسية التى يسعى الكثيرون الى تحقيقه مع الآخرين • فالمدير فى المشروع الصناعى يهدف الى تغيير

اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج ودفعهم الى زيادة الانتاجية أو بهدف الى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للادارة واحلال اتجاهات أخرى موالية للادارة محلها • نفس المشكلة تعترض السياسة والحكام الذين يرغبون فى تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة • فالسياسة فى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا قد يرغبون فى تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا فى دول آسيا وافريقيا ، من ناحية أخرى فان الاتحاد السوفييتى يهمه أن يدعم ويؤكد الاتجاهات الموالية له والسائدة بين أبناء تلك البلاد • وفى محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التى تواجه من فى مراكز قيادية هى تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو أشخاص بالذات •

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

ـ تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد الى معارض أو من موافق الى غير موافق وبالعكس • أى أن التغيير هنا يكون فى درجة ايجابية أو سلبية الاتجاه أو اذا جاز استخدام التعبير « اتجاه الاتجاه » •

مثال ذلك أن تحاول الادارة فى أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات اضافية بنفس فئات الأجر العادية الى قبول لهذه السياسة • أو حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها الى أخرى موالية •

ـ أن يتم التغيير فى الاتجاه بمعنى تأكيد ايجابيته أو سلبيته حيال موضوع معين • فالفرد قد يكون لديه اتجاها معاديا للاستعمار ولكنه اذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فانه يزداد فى تصميمه على كراهيته وبالتالى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى • وبنفس المنطق قد يحدث التغيير فى اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين •

ولا شك أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعا لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد • فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفا • أى أن القابلية للتغيير تتناسب عكسيا مع شدة وتطرف الاتجاه • ففى بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات الى درجة التعصب الذى يصعب معه احداث أى تغيير فيه • مثال ذلك مؤيدو ومشجعو الأندية

الرياضية الذين يتحمسون لنادى معين تحمسا يصل الى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب ان لم يستحل تغيير اتجاهاتهم نحو ذلك النادى .

كذالك فان القابلية للتغيير تتوقف على درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التى تنبنى على حقائق ومعلومات أكثر وأدق . فالمواطن العربى العادى قد يتكون لديه اتجاه معاد للولايات المتحدة الأمريكية وذلك باعتبارها تكن العداء للدول العربية . مثل هـذا الاتجاه قد يسهل تغييره اذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية فى شكل الـدولة التى تسـاعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصادية وأنها لا تبغى بها شرا . على العكس من ذلك فلو كان هذا الاتجاه مبنيا على أساس فهم أعمق وأدق لطبيعة التنظيم الرأسمالى الأمريكى ، وكيف أن مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف أنها — أى أمريكا — قد أسهمت فى انشاء وتدعيم اسرائيل وهى التى تحيطها بالرعاية والحماية وتمدها بالموارد التى تمكنها من العدوان على الدول العربية ، مثل هذا الاتجاه المركب يصعب تغييره مهما أضيف من معلومات الى الشخص حيث أن الأساس القائم عليه الاتجاه صـلب أصلا . أى أنه يصعب على هذا المواطن أن يغير اتجاهه فى صالح أمريكا ، بل على العكس فان هذه الاتجاهات المركبة تكون أقرب الى التغيير من النوع الثانى أن التدعيم والتأكيد ، فالمواطن العربى صاحب هذا الاتجاه المركب يسهل عليه تدعيم وتأكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن أن يسير فى الاتجاه المخالف أى موالاة أمريكا وتأييدها .

مـن ناحية أخرى فان تغيير الاتجاه واحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات الأخرى التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد . Attitude System.

وهناك بعض العلاقات التى تربط بين القابلية لتغيير الاتجاهات وبين صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه . مثلا الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء يكونون على استعداد أكثر لتغير اتجاههم حيث ان لديهم القدرة على ادراك التغيير الذى يكون قد حدث ، وبالتالى فهم على استعداد لاعادة التفكير فى اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة . وعلى العكس من ذلك فان الأشخاص الأقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم .

كذلك فالأفراد يختلفون فى قابليتهم للتأثر بالآخرين والاقتناع بوجهات نظرهم ، وبالتالى فهم يتباينون فى قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط الآخرين . كما أن ارتباط الفرد بالجماعة التى ينتمى اليها تحدد درجة قبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغطها . فالفرد الذى يعتمد أساسا على الجماعة فى اشباع حاجاته يجد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأى الجماعة على العكس فان الفرد الأكثر استقلالا عنها يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير .

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريبا عملية تكوين الاتجاهات ، كذلك فان تأثير الجماعات التى ينتمى اليها الفرد فى تغيير الاتجاهات أمر واضح ، وأخيرا فان تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير الذى يحدث فى شخصية الفرد ذاته .

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير فى الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقفان على طبيعة الموقف الذى يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها وأسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها .

الاتجاهات باعتبارها نظاما فرعيا

تعتبر عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها من العمليات السلوكية الأساسية التى تسهم بشكل واضح فى تحديد استجابات النظام السلوكى للمثيرات الخارجية وسوف نناقش هذه العملية باعتبارها هى الأخرى نظاما فرعيا .

يتعامل النظام السلوكى مع غيره من النظم السلوكية ويسهم فى كثير من المواقف الاجتماعية . ومن خلال هذه التفاعلات جميعا يكتسب أهدافا ورغبات يسعى الى تحقيقها ، كما يكتسب خبرات تساعده على اختيار أنماط السلوك المناسبة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات . وفى خضم تلك التفاعلات الاجتماعية تتدفق الى النظام السلوكى مدخلات اجتماعية (وتنظيمية) تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغيير . ومن خلال نظامه الادراكى يصل الانسان الى تفسيرات لتلك المدخلات المختلفة . وبوصول هذه المعانى والتفسيرات تبدأ حركة نظام الاتجاهات الفرعى . فالانسان يكون اتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته أو لكل ما يتوافق مع معتقداته Beliefs والقيم التى يؤمن بها Values وبالعكس يتخذ الانسان اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور

أو الأشخاص التى تهدد أمكانية تحقيقه لأهدافه أو تمثل عقبات فى سبيله ، كذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفـــكاره •

مدخلات نظام الاتجاهات

تتكون المدخلات فى نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :

(أ) اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية رئيسية تنتقل الى النظام السلوكى من الجماعات الأولية Primary Groups التى ينتمى اليها وخاصة الأسرة Family وتمثل تلك الاتجاهات والقيم والمعتقدات أساسا راسخا فى نظام الاتجاهات ان يبدأ ورودها اليه منذ فترة مبكرة فى حياة الانسان وفى وقت لا يملك فيه من المقومات ما يساعده على مناقشتها أو تحليلها ، ومن ثم يسلم بها وتنزل اليه منزلة مقدسة أو ما يقرب من التقديس • ونلاحظ أن هذه الفئة من الاتجاهات والقيم والمعتقدات سوف تستمر مع الانسان خلال مراحل حياته وسيكون لها شأن فى تحديد ما يستجد من اتجاهات يكتسبها الانسان لنفسه وبارادته •

(ب) مدخلات تمثل معلومات اجتماعية وتنظيمية وحضارية تعـــكس مواقف متجددة أو متكررة وتشير الى موضوعات وأفكار وأشخاص قد تكون مصدر معاونة وفائدة للنظام السلوكى ، أو قد تحمل له تهديدات وأخطار • وتتعدد مصادر هذه المدخلات المتجددة وان كان الجانب الأكبر منها يأتى من خلال عمليات التفاعل الاجتماعى •

عمليات نظام الاتجاهات

يختلف نظام الاتجاهات نسبيا عن النظم الفرعية السابقة فى أن جــزء العمليات به يحتوى على مجموعة من الاتجاهات المسبقة والقيم المكتسبة تحت تأثير الجماعات الأولية التى ينتمى اليها الانسان • وتعمل هذه الاتجاهات

والقيم المختزنة بمثابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها بالوصول الى مرحلة التحليل فى اطار عمليات تكوين وتغيير الاتجاهات ومنع بعضها الآخر عن الوصول الى تلك المرحلة • وبالنسبة لما يسمح له بالوصول تتم عليه العمليات الآتية :

(ا) عملية مواجهة ومقارنة بين المدخلات من ناحية وبين الدوافع والخبرات والمدركات السابقة وذلك بغرض الكشف عما اذا كانت تلك المدخلات الجديدة تمثل أمورا مساعدة على تحقيق الاهداف أم أنها تعكس ما يهدد أمن واستقرار النظام السلوكى •

(ب) عملية تحليل دقيقة لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغييرات فى أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته •

(جـ) حين يصل نظام الاتجاهات الى قناعة بأن موضوعات معينة تمثل مصدرا للمعاونة ، فانه يكون حيالها اتجاها مؤيدا • واذا كان تصوره لتلك المدخلات أنها تعكس تهديدا أو عدم توافق مع أفكاره ومعتقداته ، فانه يكون حيالها اتجاها معارضا • وفى بعض الأحيان يتخذ الانسان اتجاهات محايدة (لا تأييد ولا معارضة) بالنسبة لبعض الأمور التى يعجز عن تبين طبيعتها الحقيقية •

ومن الجدير بالذكر أن عملية تغيير الاتجاهات تخضع لنفس المنطق كما فى حالة تكوين الاتجاهات الجديدة •

مخرجات نظام الاتجاهات :

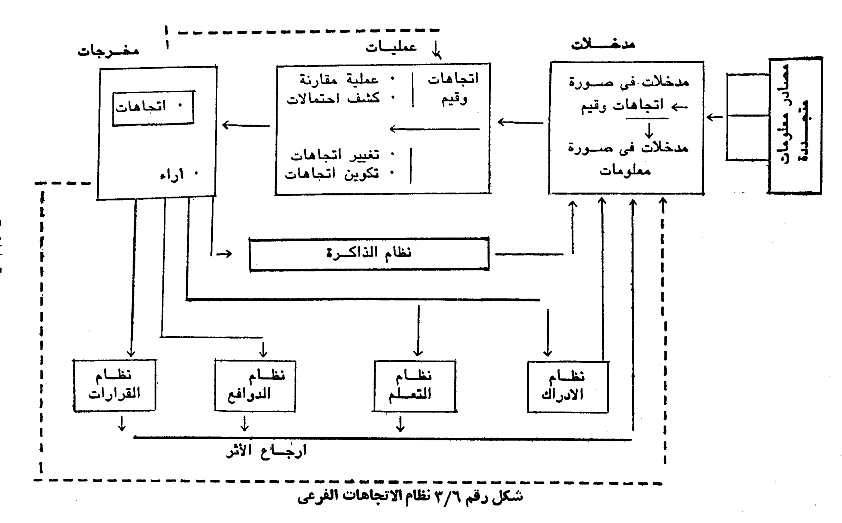
تنتهى عمليات الاتجاهات الى مخرجات أساسية هى :

(ا) اتجاهات مؤيدة •
(ب) اتجاهات معارضة •
(جـ) اتجاهات محايدة •

وهذه المجموعة من الاتجاهات تمثل أنماطا من السلوك الباطن تعود لتنضم الى مجموعة الاتجاهات المختزنة وتعمل على المساهمة فى اختيار أنماط الأفعال وردود الأفعال والمشاعر التى تصدر عن النظام السلوكى •

والى جانب الاتجاهات يخرج من النظام أيضا مجموعة من الآراء Opinions وهى اتجاهات معلنة يتم التعبير عنها بوسيلة من وسائل التعبير المتاحة للنظام السلوكى وهذه الآراء تمثل سلوكا ظاهرا •

والشكل التالى يصور حركية نظام الاتجاهات الفرعى وعلاقاته بالنظم الفرعية الأخرى :



شكل رقم ٣/٦ نظام الاتجاهات الفرعى

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - تمثل الاتجاهات أحد عناصر النظام السلوكى ، بمعنى أنهـا تسهم فى تشكيـل السلوك الانسانى . ولكن البعض يـرى أنه من الممكن تغيـير السلوك الانسانى دون حاجة إلى ضرورة تغيير اتجاهات الفرد أولا . ما رأيك ؟ اعط أمثلة ؟

٢ - يمثل Attitude تكامل ثلاثة عناصر فرعية هى :
- الفكر
- المشاعر
- الميل

وبحسب وضوح وتغلب أى من هذه العناصر الثلاثة سيتحدد تأثير الاتجاه فى تشكيل السلوك . واعتماداً على هذه الحقيقة ناقش المواقف الآتية :

- المواطن الذى يؤيد الديمقراطيـة وينتقد تصـرفات الحكـومة ، ثم لا يذهب للادلاء بصوته فى الانتخابات للمجالس التشريعية .

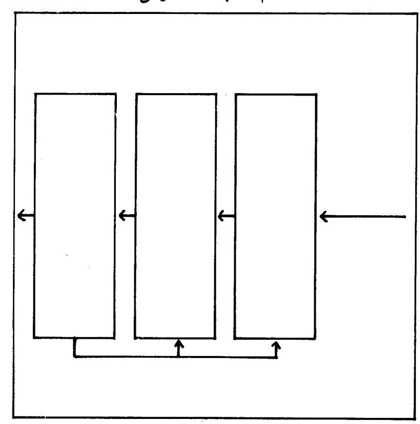
- المواطن الذى يؤيد الاشتراكية كنظام اقتصـادى مناسب لتنـظيم الحياة الاقتصادية فى البلاد ، ولكنه فى حياته الخاصة يمارس سلوكا يقترب من النمط الرأسمالى الذى يقوم على تأكيد الملكية الخاصة .

- العامل الذى يعجب بزميله رئيس النقابة ويحب أن يستمع إلى آراءه فى شأن تطوير العلاقـة بين الادارة والعمـال . ولكن إذا دعى الى اجتمـاع نقابى لمنـاقشة قضيـة عماليـة هامـة نجده يتخلف عن الحضور .
- المواطن الذى يؤيد فكرة مقاطعة التجار الجشعين ويشارك بالقول فى تأييد حركة مقاطعة شراء اللحوم مثـلا ، ولكنه يـرسل سـرا من يشترى له كل احتياجاته من اللحوم ولا يتوقف يوما عن استهلاكها .

- المواطن الذى يعترف بأخطار التدخين واقتناعه بضـرورة الاقلاع عنه ، ومع ذلك هو مستمر فى التدخين .

٣ - استخدام مفهوم النظام لشرح الطرق والمداخل المحتملة التى يمكن للإدارة أن تلجأ إليها فى محاولة تغيير اتجاهات العاملين نحو موضوع معين ، وليكن ادخال نظام الحاسب الآلى فى أعمال الحسابات والموازنة بدلا من الأسلوب اليدوى وما قد يترتب على ذلك من إنهاء خدمة عدد من الموظفين :

نظام الاتجاهات الفرعى



- أين تبدأ الإدارة محاولتها ؟
- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للمعلومات التى لا تتفق مع اتجاهاتهم ؟
- كيف تتغلب الإدارة على تشويه الأفراد المتعمد للمعلومات ؟
- كيف تنمى الإدارة ميل الأفراد الى التصرف بما يتفق مع الاتجاه المرغوب منها ؟
- كيف تتمكن الإدارة من زيادة العنصر الفكرى فى الاتجاه ؟

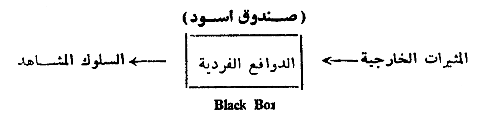
الفصل التاسع

الدوافع

ما الذى يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا فى دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن « الاثارة » Arousal و « الدافعية » Motivation • وليس من شك أن الادارة فى اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك الانسانى وصولا الى التنبؤ به والسيطرة عليه ، تستشعر اهتماما أساسيا فى تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين تتعامل معهم •

وبالرغم من أهمية موضوع الدافعية الا أن كثيرا من المفاهيم التى سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر الذى سبب كثيرا من الصعوبات فى سبيل الوصول الى فهم سليم ومتكامل لمسببات السلوك الانسانى •

ولعل من أكثر المفاهيم شيوعا فى مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الدافع » Motive • وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجرى داخل الانسان والذى تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته • وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية فى استخدام تعبير « الدافع » على أنه التفسير الوحيد للسلوك الآتى :



وكنتيجة لهذا الاتجاه المبدئى كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة اذ لا يقبل أن

(1) H. A. Murray, Explorations in Personality, N.Y. Oxford University Press, 1938.)

تنشأ كل أشكال السلوك بفعل واحد فقط • ومن ثم فقد ظهر اتجاه فى علم النفس فى الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التى قدمها عالم النفس « موراى Murraay » وتحتوى على دوافع مثل :

ـ دوافع الجوع Hunger •

ـ دوافع الجنس Sex •

ـ دوافع الحب Love •

ـ دوافع الفضول Curiosity •

كذلك قدمت تقسيمات أخرى للدوافع كالآتى :

ـ الدوافع الفطرية (الموروثة) •

ـ الدوافع المكتسبة •

كما أشار بعض العلماء الى امكان تقسيم الدوافع الى ايجابية وهى التى تدفع الانسان الى سلوك معين ، وأخرى سلبية وهى التى تمنعه عن تصرفات معينة •

ومن العلماء من قسم الدوافع الى دوافع « فعالة » Effective وأخرى « ساكنة » Dormant ودوافع « رشيدة » Rational وأخرى « عاطفية » Emotional •

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا أن هذا المدخل فى تفسير السلوك يعانى من أوجه نقص شديدة أهمها :

ـ أن هذه التصنيفات للدوافع لم تكن نتيجة لبحوث ودراسات علمية (تجريبية أو ميدانية) بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتى وتأمل فردى من جانب مروجيها • بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصها الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك الانسانى •

ـ أن هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد فى تفسير السلوك الانسانى ، وهذا أمر ترفضه نتائج البحث الحديثة فى علوم السلوك ، حيث أن الدوافع فى وصفها الصحيح ان هى الا أحد العوامل التى تشترك فى تحديد السلوك •

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج الى مزيد من البحث والتحليل وصولا الى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسى للسلوك الانسانى •

تعريف الدافعية

الدافعية أحد مجالات البحث الرئيسية فى علم النفس التى تسعى الى التعرف على محددات السلوك الانسانى « والحيوانى » (١) • فالدافعية وفقا لهذا التعريف هى عملية اثارة السلوك والاحتفاظ به فى حالة استمرار ، كذلك هى عملية تنظيم هذا السلوك •

وثمة تعريف آخر للدافعية (١) ، بأنها الاسم العام الذى يعبر عن حقيقة أن السلوك الانسانى يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلى •

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم « الدافعية » الى اتجاهين :

- الاتجاه المحدود Narrow View •
- الاتجاه التوسعى Broad View •

أمثلة الاتجاه المحدود ما يذهب اليه ماير Maier (٢) من أن تعبير الدافعية يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هدف Goal oriented behaviour كذلك نجد أن براون وفاربر Brown and Farber (٣) يقصران وظيفة الدافعية على اثارة السلوك أو بعث السلوك فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك •

وعلى العكس من ذلك نجد أن بعض الكتاب أمثال يونج Young (٤) يرى أن تعبير الدافعية ينصرف على كافة أنواع السلوك وبيندرا Bindra (٥) الذى يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك فى نفس الوقت •

(1) P.T. Young, Motivation and Emotion, A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, p. 24.

(1) Murphy, Personality : A biosocial approach to origins and structure. N. Y. : Harper, 1947, p. 991.

(2) Maier, N., Frustration, N. Y. : McGraw-Hill, 1949.

(3) Brown, J.S., and Farber, I. F. Emotions Conceptualized as intervening variables. Suggestions. toward a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.

(4) Young, op. cit.

(5) Bindera, D., Motivation : A Systematic reintegration New York : Ronald, 1959.

اسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية

قد يثور تساؤل عن أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد فى سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده • ولا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانسانى عامةوبين الأبعاد الأساسية للدافعية • ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التى يساعد مفهوم الدافعية فى تفسيرها فى الآتى :

ـ تحريك وتيسير السلوك :

بمعنى أن هناك احتياجا الى تفسير مسببات اثارة السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة • وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية فى ايجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للانسان•

ـ شدة السلوك وفاعليته :

كذلك هناك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيرا ضعيفا قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج أفراد آخرون الى مثير قوى لكى تحدث استجابة ما • وفى حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجى • ومن ثم فان تباين شدة السلوك توضح الحاجة الى مفهوم للدافعية يفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها •

ـ اتجاه السلوك :

حين يعرض للانسان موقف يدعوه للتصرف (أو السلوك) فانه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها ، ومن ثم فان هناك سؤالا هاما يحتاج الى تفسير ، هو كيف يختار الانسان اتجاها معينا للسلوك • وما هى العوامل التى تحكم هذا الاختيار • ان السلوك يوصف عادة بأنه هادف Goal Directed ، وبالتالى فان هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذى يتخذه السلوك انما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة •

ـ تاكيد وتدعيم السلوك :

من المشاهد أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد فى

فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة • وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود دافع معين يجعل الانسان يعمد الى نفس السلوك اذا واجهته مواقف سبق له أن سلك حيالها بشكل انتج فائدة أو ساعده على تحقيق أهدافه •

ـ ضعف وتخاذل السلوك :

أخيرا فان حالات متعددة تعرض للانسان وتؤدى الى تخاذله أو امتناعه عن الاستمرار فى نمط معين من السلوك ، مرة أخرى فان السؤال الهام هو : لماذا تحدث هذه الظاهرة ؟ ولا شك أن استخدام مفهوم الدافعية يساعد فى ايجاد اجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به فى الأساس•

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية (١)

الى جانب الأسباب السابق ذكرها والتى تبرز الاهتمام بمفهوم الدافعية باعتباره ركنا أساسيا فى فهم سيكولوجية الفرد وتحليل سلوكه ، فان هناك بعض المشكلات التى أثارت كثيرا من الجدل بين علماء النفس والتى تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتا شديدا ، وأهم هذه المشكلات ما يلى :

ـ السلوك وهل هو فطرى أم مكتسب ـ وهى قضية طال الجدل حولها ، ومركز الحوار فيها أن البعض يرى فى السلوك نتاج لخبرات الفرد التى يكتسبها بعد ميلاده خلال عملية النضج Maturation والنمو Development ، بينما يرى البعض أن مظاهر السلوك أن هى الا انعكاسات فطرية جبل عليها الانسان بحكم تكوينه وطبيعته الانسانية • وقد أثارت هذه القضية تيارا شديدا من البحث ، ونرى أن الرأى فيها قد حسم بأن السلوك هو محصلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة (الوراثة) وبين العناصر المكتسبة من البيئة (ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة) •

ـ السلوك الشعورى واللاشعورى ـ ويقصد بذلك النقاش حول مدى وأهمية العوامل اللاشعورية فى تحديد السلوك ، بل والى أى مدى يمكن أن يمارس الانسان أنواعا من السلوك وهو فى حالة من اللاشعور Unconscious •

(1) C.N. Cofer and M. H. Appley, Motivation : Theory and Research, N.Y. Wiley and sons, Inc. 1964, p. 13-17.

ـ السلوك لذاته أم لهدف ـ وتثير هذه القضية التساؤل الأساسى حول ما اذا كان السلوك الذى يأتيه الفرد هو حركة تقصد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدى وظيفة ويحقق هدفا لصالح ومنفعة الفرد • وليس من شك أن كثيرا من علماء النفس يميلون الى اعتبار أن كل أشكال السلوك الانسانى هادفة الى تحقيق نتائج ومنافع للفرد ، وأن الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المحدد لتوقف السلوك •

ـ طبيعة الانسان ـ هل الانسان طيب بطبعه ، أم أنه شرير بطبيعته ؟ هل الانسان أساسا متعاون ، وكريم ومحب للسلام ، أم أنه بطبيعته أنانى ، وعدوانى ؟ لا شك أن أى اجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة فى كل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد فى كل زمان ومكان ولكن الاجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة •

خلاصة بحثنا حتى الآن أن هناك كثيرا من مظاهر وخصائص السلوك الانسانى تشير الى تفسير ما لابد من وجوده لتوضيح مصادر هذا السلوك وأنماطه ، وان مفهوم الدافعية يحقق منفعة تحليلية وعملية عالية ويوفر أساسا صالحا للوصول الى تفسيرات منطقية للسلوك المشاهد •

نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية

بعد أن استعرضنا جانبا من المشكلات الفكرية المتعلقة بموضوع الدافعية يهمنا أن نقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لها وتقدم منطقا علميا يسهم فى تفسير وتحليل أنماط السلوك المشاهدة •

يخضع السلوك الانسانى لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هى السبب ، الدافع والهدف ، بمعنى أن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى لابد له من دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الاصرار عليه ، وأخيرا فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك أى النتيجة المرغوب الوصول اليها من ورائه •

والسبب Cause يمكن تحديده بأنه أى تغيير فى ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية) أو التغيير فى الظروف المحيطة بالشخص أى فى البيئة أو الجو الاجتماعى الذى يعيش فيه • فالشعور

بالجوع مصدره أو سببه التقلصات التى تحدث بالأمعاء نتيجة نقص بعض المواد الغذائية اللازمة للانسان ٠

هذه التقلصات المعوية تمثل نوعا من التغيير فى ظروف الشخص البيولوجية تؤدى الى اثارة الرغبة فى البحث عن الطعام كوسيلة لانهاء تلك الظروف الجديدة ٠ أى أن سبب السلوك فى هذه الحالة هو تغيير داخلى فى الفرد ٠ بنفس المنطق فان السبب قد يأتى من تغيير فى ظروف البيئة المحيطة بالانسان ٠ فرب الأسرة الذى تجاوز الأربعين من عمره والذى يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة أعلى قد يكون سبب سلوكه هذا هو التغير المستمر فى التركيب الاجتماعى والوظيفى للعمل ، بحيث أصبح الوصــول الى المراكز القيادية فى تنظيمات العمــل مقصــورا على أصحاب المؤهلات الجامعية على عكس ما كان سائدا فى الماضى ٠ وبالتالى فان هــذا التغير فى الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبة فى الالتحاق بالجامعة ٠

اذن يمكن أن نقول أن السلوك الانسانى بصفة عامة هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين ٠ وهذا السبب يتخذ عادة شكل تغير فى ظروف الانسان الشخصية وتركيبه الفسيولوجى أو السيكولوجى ٠ كما قد ينشأ السلوك بسبب تحول أو تغيير فى البيئة الاجتماعية للفرد ٠ وبذلك نحن نختلف عن بعض مدارس علم النفس التى تحصر الأسباب المنشئة للســلوك فى حالات النقص البيولوجى والتوتر الذى يصيب الانسان نتيجة لهذا النقص (مثــال ذلك « هل » ومدرســة تخفيض الرغبــة **Drive Reduction** (1) ٠

اذن الأسباب المنشئة للسلوك فى رأينا لا تقتصر على تلك التغييرات فى حالة الشخص البيولوجية ، بل تمتــد لتشمل أى تغيير فى حالتــه السيكولوجية أو فى الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة به ٠

ولكن مجرد وجود سبب **Cause** للسلوك لا يفسر سر اتجاه السلوك فى ناحية دون أخرى ، كما أنه لا يفسر ظاهرة الاصرار فى السلوك أو اليأس والتوقف عن السعى فى سبيل الحصول على الهدف ٠ ان الشخص يدرك تغييرا معينا فى ظروفه الشخصية أو فى تكوين البيئة المحيطة به ،

(1) Coffer and Appley, Motivation, Theory and Research, N. Y. Wiley, 1964.

وهذا الادراك كما قلنا هو سبب نشأة السلوك • ولكن ما هى العوامل التى تحكم اتجاه السلوك Direction ودرجة الاصرار فيه Persistence
حينما يدرك طالب الثانوية العامة التغير فى ظروف المجتمع التى تجعل الالتحاق بالجامعة أمرا صعبا لا يناله الا من يتفوق فى امتحان الثانوية العامة ، فان أمامه اتجاهين للسلوك فى هذه الحالة اما الاجتهاد فى الدراسة والتحصيل وبذل كل جهد ممكن فى هذا السبيل ، وأما اليأس والتراخى • فى هذه الحالة ما هى العوامل التى تجعل الطالب يختار أحد الاتجاهين ؟ واذا فرض ووقع اختيار الطالب على اتجاه السلوك الأول وهو العمل وبذل الجهد فى سبيل التفوق ما هى العوامل التى تحكم درجة مثابرته واصراره على الاستمرار فى هذا الاتجاه ؟

ان مظاهر السلوك الانسانى المختلفة تواجهنا دائما بهذين السؤالين : ما هى محددات اتجاه السلوك ؟ وما هى العوامل التى تحدد درجة الاصرار والمثابرة عليه •

ان الاجابة عن هذين السؤالين تكمن فى كلمة واحدة هى الدوافع • ان الدوافع ـ حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة ـ تمثل نوعا من القوى الدافعة التى تؤثر على تفسير الفرد وادراكه للأمور والأشخاص من ناحية ، كما أنها توجه السلوك فى اتجاه الهدف الذى يشبع تلك الحاجات والرغبات من ناحية أخرى •

ان القول مثلا بأن الشعور بالقلق والاحباط قد دفع شخصا الى العدوان أو أن شخصا قد نسى لأنه لا يريد تذكر وقائع أليمة لا يريد تذكرها ، أو أن شخصا ارتكب جريمة لأن أصدقائه زينوا له الفكرة ، كل تلك التعبيرات التى تصف أنماط من السلوك الانسانى انما هى ترديد لفكرة الدافعية •

والدافع يعنى حاجة يسعى الفرد الى اشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب • أى أننا ننظر الى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك فى اتجاه معين وبقوة محددة •

تقسيم الدوافع

وتتباين أنواع الدوافع التى تسيطر على الفرد وتدفعه الى أنماط مختلفة من السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذى نطلق عليه كلمة

العمل ينشأ بسبب مجمـوعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التى تخلق فى الشخص الرغبة فى الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه .

ما هى دوافع العمل مثلا ؟ ما هى الحاجات غير المشبعة التى يسعى الأفراد الى اشباعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحى الفرد براحته ويعزف عن المتع ويمضى جانبا كبيرا من وقته فى عمل شاق وممل يوما بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟

لا شك أننا لو توجهنا بهذا السؤال الى مجموعة مختلفة من الأفراد لحصلنا على اجابات متناقضة ومتباينة الا أنها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددها :

ــ فالأفراد قد يعملون من أجل الحصول على الأجر الذى يمكنهم من شراء المأكل والملبس والمسكن الملائم .

ــ قد يعمل الفرد من أجل الحصول على مركز اجتماعى مرموق .

ــ قد يكون الهدف من العمل الانتماء الى جماعة والشعور بكون الفرد عضوا فى جماعة تحميه وتؤيده .

ــ هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فهم يعملون بدافع أساسى هو التقدم والرقى واحتلال مناصب أساسية وعالية .

ــ قد يجيب فرد عن سؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل لأن الفرد مفروض فيه أن يعمل ، أى لمجرد الاستجابة الى العرف والتقاليد .

ــ قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة .

ــ قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حيـاة مناسبة .

ــ قد يعمل الفرد لكى يحصل على شعور بالفخر نتيجـة تحقيقه لأهداف ونتائج كبيرة .

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع اذ ما زال هناك العديد من تلك الدوافع التى يستطيع الأفراد الادلاء بها . وبعض تلك الدوافع يبدو واضحا وقاطعا ، والبعض الآخر يبدو غامضـا ، كما قد يكون هناك تناقض بين الدوافع ، أو قد تتداخل مع بعضها البعض .

ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من تلك الدوافع •

كما أنه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هى فى حركة وتغير مستمرين ، كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تختلف فى ذات المجتمع من فترة لأخرى •

واذا نظرنا الى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ أنه يمكن تقسيمها الى عدة فئات أساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق فى كونها تعمل على اشباع نفس الحاجة •

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع الى الفئات التالية :

ـ دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للانسان :

والحاجات الأساسية هى التى لا غنى للفرد عن اشباعها حتى يبقى على قيد الحياة • مثال ذلك الحاجة الى الأكل والشرب ، واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التى ترتبط باحتياجات الانسان الفسيولوجية • تلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها • فهى حاجات عالمية بمعنى أنها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون فى الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهوايات •

وقد ارتبط مفهوم الحاجات الأساسية بتعبير الغرائز التى وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة فى مكان ما من الكائن الحى • وقد اختلف العلماء فى تصنيف الغرائز ، بعضهم قسمها الى نوعين أساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » • وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الانسانى يتم تفعل قوة دافعة هى المحافظة على حياة الفرد ونوعه • من ناحية أخرى فان « ادلر » يعتقد أن السلوك الانسانى يمكن تفسيره من خلال الرغبة فى السيطرة من أجل الحياة والبقاء •

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الانسانى مثل غريزة الأكل ، غريزة المنافسة ، غريزة المقاتلة ، وما الى ذلك الأمر الذى يصل بقائمة الغرائز الى ما يزيد على مائة • ولسنا نريد الدخول

هنا فى مناقشة لنظريات الغرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وانما كل ما نسعى اليه هو بيان أن جانبا من السلوك الانسانى يمكن تفسيره على أساس النظر اليه على أنه محاولة الفرد اشباع بعض الحاجات الأساسية التى يشعر بها والتى تحركه للسلوك فى اتجاه معين .

- دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للانسان :

ان الانسان لا يعيش لمجرد اشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى الى اشـباعها . تلك الحـاجات الجديدة هى ما نطلق عليه « الحاجات النفسية » وهى تتعلق برغبة الفرد فى الانجاز وتحقيق النتائج ، والرغبة فى الحصول على مركز اجتماعى مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرهما . تلك الحاجات النفسية تميز الانسان عن غيره من الكائنات وهى تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعا لظروف الحياة ومراحل تطوره . والحاجات النفسية تتصف بكونها شخصية الى حد بعيد ، بمعنى أنها قد توجد فى بعض الأفراد دون غيرهم . مثال ذلك أن فردا معينـا قد يشعر بحاجـة جارفة نحو الاندماج فى جماعات وتكوين صداقات فى حين أن شخصا آخر قد يعزف تماما عن الالتقاء أو الاستجابة للآخرين . اننا نستطيع أن نصف شخصا بأنه طموح حيث أن سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه فى اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار ، فى حين أننا نصف شخصا آخر بأنه خامل حيث لا يبدى فى سلوكه ما يشير الى أنه بحاجة الى التقدم أو تحسين مركزه .

ولا شك أن تقييم مدى توافر تلك الحاجات النفسية فى الأفراد يتخذ أساسا للحكم على شخصياتهم وبالتالى للحكم على مدى صـلاحيتهم لأعمال أو مهن معينة .

- دوافع تتعلق بحاجات الانسان الاجتماعية :

ان الانسان كائن اجتماعى بطبعه . ولقد فطر الانسان على الحيـاة فى جماعة ولا يستطيع أن يحيا بمعزل عن الناس الآخرين . لذلك تنمو فى الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التى يسعى لاشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك . أمثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة الى تكوين الصداقات ، الرغبة فى مساعدة الآخرين ، الرغبة فى الحصول على مساعدة الناس له ، الحاجة الى كسب الاحترام والتقدير ، الرغبـة فى الظهور

والتميز وما الى ذلك . كل تلك الحاجات وأمثالها تخلق فى الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك فى اتجاهات محددة . فلا شك أن الفرد الذى سعى الى اشباع رغبته فى الظهور بمظهر متميز سوف يسلك أنواعا من السلوك تختلف عن تلك التى يلجأ اليها شخص لا يشعر بنفس الحاجة .

ـ دوافع تتعلق بحاجة الانسان الى تأكيد الذات :

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بحاجـة الانســان الى أن يحقق الصورة التى يتخيلها لنفسه . ان كلا منا يكون لنفسه صورة معينة فى مخيلته ويسعى الى تحقيقها ، والقوى التى تخلقها تلك الحاجات يمكن أن تحرك السلوك الانسانى فى اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجاهات التى يسلكها الفرد لاشباع حاجاته الأساسية مثلا .

تلك اذن هى مجموعة الحاجات التى يشعر بها الانسان والتى تعتبر أساسا لنشأة الدوافع التى تحرك السلوك وتوجهه . ان ما نريد تأكيده هو أن هذه الحاجات ترتبط ببعضها البعض فى تسلسل هرمى فى قاعدته الحاجات الأساسية أو البدنية تتلوها الحاجات الاجتماعية ثم الحاجات النفسية وتأتى الحاجة الى تأكيد الذات عند قمة الهرم . وتعمل تلك الحاجات على تحريك السلوك فى تناسب عكسى مع درجة اشباعها . أى أن الحاجة غير المشبعة هى التى تحرك السلوك وتدفعه ، فاذا أشبعت تلك الحاجة اشباعا يراه الفرد معقولا ، تقل أهميتها النسبية كمحرك للسلوك ودافع له .

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك يتطلب ضرورة الاحاطة بالجوانب المختلفة للحاجات الانسانية . أى أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفى لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك . وانما نحن نرى أن هناك أربعة جوانب لمفهوم الحاجة ينبغى أن يحيط بها الباحث حيث يستطيع أن يصل الى تفسير سليم للسلوك .

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هى :

ـ الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد .

ـ المستوى المطلوب للاشباع .

ـ المستوى الفعلى للاشباع .

ـ ادراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب للاشباع .

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التى يشعر بهـا أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيرا كافيا أو سليما للسلوك الا اذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة .

فقد يشعر الفرد بحاجة الى تحقيق مركز اجتماعى مرموق ، الا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعا حقيقيا للسلوك الا اذا كانت تحتل أهمية كبيرة بالنسبة له ، وكان مستوى اشباع تلك الحاجـة الفعلى أقل من المستوى المطلوب للاشباع ، وأخيرا اذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله الى هذا المركز الاجتماعى المنشود احتمال كبير .

اذن لا يكفى أن نقـول ان الحاجـة غير المشبعة هى الدافع الى السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الاشباع فيها الى المستوى المطلوب فى ذات الوقت الذى يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير .

والى جانب السبب الذى ينشىء السلوك الانسانى أو يخلق الظروف الداعية اليه ، والدافع الذى يعمل على تحديد اتجاه السلوك وقوته ، فان للسلوك هدفا هو الشىء الذى يسعى الانسان للحصول عليه أو الذى يبغى الفرد تجنبه . فعندما يريد الفرد شيئا معينا ، فانه يبغى أن يفعل أمرا محددا بهذا الشىء . فالفرد يسعى للطعام لكى يأكله ، وعندما يخشى الانسان أمرا فان هدفه هو البعد عن هذا الأمر .

والحاجات Wants . تتشابك وتتفاعل مع الأهداف Goals ففى كثير من الأحيان تصعب التفرقة بين الحاجات أو الدافع وبين الهدف الذى يسعى اليه الفرد من وراء سلوك معين . ولـكن التفرقة بين الحاجات والأهداف أمر مرغوب فيه علميا حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه .

اذن نستطيع تعريف السلوك بأنه نتيجة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف ومن ثم فان تفسير السلوك يتطلب معرفة هذه العناصر الثلاثة فى تكوين السلوك .

وبصفة أساسية فان قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث أمرين :

الاول : عملية الاثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Drive ومما لا شك فيه بأن تلك الاثارة أو الرغبة الداخلية تتأثر بالبيئة المحيطة ، مثلا الرغبة فى الشرب تتأثر بالجو الخارجى (درجة الحرارة مثلا) .

الثانى : هدف معين Gaol يسعى الفرد الى تحقيقه وينتهى الدافع بالحصول عليه . وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قدرة على تخفيض أو اشباع الرغبة الداخلية . ويجب أن نشير الى أن الهدف شيء خارجي يوجد فى البيئة المحيطة بالفرد كالطعام أو الأجور مثلا .

بعض الفروض الاساسية عن الدوافع

والآن يهمنا أن نستعرض بعض الفروض الأساسية عن دور الدافعية فى توجيه السلوك الانسانى .

الفرض الأول : « ان أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه » .

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة فى حياة الانسان هى توجيه أفكاره وسلوكه فى اتجاهات محددة . ان دوافع الانسان تنتظم كافة مظاهر نشاطه النفسى فى توجيه السلوك فى اتجاه معين والاحتفاظ به فى محاولة تحقيق هدف بذاته .

ان ادراك الفرد وتفكيره ، ومشاعره المختلفة ، وعاداته وأساليب سلوكه كلها تتأثر بمجموعة الدوافع أو الحاجات التى يشعر بها الفرد وطبيعة الأهداف التى يسعى اليها . ولعل من أبرز الأمثلة على سيطرة الحاجات على أفكار الانسان وسلوكه تلك التجربة التى قام بها اثنان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية (١) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ستة أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم ، (تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد فى اليوم خلال تلك الفترة بـ ٢٥٠٠ سعر وهى أقل من الحد الأدنى اللازم وقدره ١٢٥٠٠ سعر يوميا) . وتتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير فى الطعام هو شاغلهم الرئيسى وأصبحت أحلامهم تتركز فى الطعام وتذكر مناسباته المختلفة . كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعى انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم . وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر أحد الباحثين أنهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لا يعنى أننا

(1) Gutzkow, H.S., and Bowman, P. H., Men and Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers ILL., Berthen Press. 1966.

نستطيع تحديد العلاقة بين كل نوع من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيه الفرد ، اذ أن تلك العلاقة غاية فى التشابك والتعقيد • ففى بعض الأحيان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة • كما قد يسلك الأفراد سبلا متباينة لاشباع ذات الحاجة أو للوصول الى ذات الهدف ، ولعل تفسير هذه الظواهر هى أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات ، ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالاضافة الى العديد من العوامل الشخصية خلاف الدوافع مثل الادراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية Personality Traits • لذلك فان دراسة الدوافع لا تقدم لنا الا تفسيرا جزئيا للسلوك •

الفرض الثانى : « حاجات الفرد فى تغير وتطور مستمرين »

ان حاجات الفرد تتغير وتتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات • ومرد التغير فى تلك الحاجات هو ما يعترى الانسان ذاته من تغير بيولوجى أو سيكولوجى ، أو ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغيير • وبالاضافة الى التغييرات الفسيولوجية التى تحدث تغييرا فى حاجات الفرد ، فان الخبرة والتعلم تؤديان الى اكتساب الفرد لحاجات جديدة واقلاعه عن حاجات سابقة •

والتعلم Learning مصدر أساسى من مصادر اكتساب الحاجات وهناك نظرية تنادى بأن حاجات الانسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه ، فان حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة •

وفى كثير من الأحيان فان عددا من حاجات الانسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدة حاجات انسانية • مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر اليها على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة فى الانتماء والتعاطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة •

ولا شك أن عملية التطور والتغيير فى حاجات الانسان تعكس نتائج تجاربه وخبرته فى اشباع تلك الحاجات • فاذا كان الانسان يقابل دائما بصعاب فى اشباع بعض حاجاته فقد يدعوه هذا الى نبذ تلك الحاجات والتحول الى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال اشباعها أكبر •

الفرض الثالث : ((تتركز الحاجات حول ذات الشخص))

يتخيل كل انسان لنفسه صورة معينــة Self - Concept يسعى الى تحقيقها ، وبالتالى نجد أن حاجاته تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة أو تحقيقها أو ما يطلق عليه « تحقيق الذات » Self-actualization • ان الحاجات الانسانية تتركز اذن حول تحقيق الفرد للصورة التى يريدها لنفسه والدفاع عن الذات •

ونشأة الذات ترجع الى التفاعل الاجتماعى بين الفرد وغيره من الناس حيث يدرك الفروق التى تميزه عنهم • فالطفل الرضيع لا يكاد يدرك من أمر نفسه شيئا • ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ فى ادراك ذاته أى يدرك أن هناك كائنــا مستقلا يختلف عن غيره من الكائنــات •

وعلى هذا الأساس فان الفرد يستمر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد • ونتيجة لهذا التقييم يحدد الفرد الحاجات التى يجب عليه اشباعها حتى يؤكد ذاته •

بعض الحاجات الانسانية الرئيسية

لقد انتهينا الى أن الحاجات الانسانية تحــدد اتجــاهات السلوك وتساعد فى تشكيله • كما أنها تؤثر فى تفكير الانســان وطرق ادراكه للأمور والأشخاص من حوله • والآن نستعرض بعضــا من أهم تلك الحاجات الانسانية التى تشكل السلوك الاجتماعى للأفراد :

ــ الحاجة الى الانتماء : Affiliation Need

ان الانسان كائن اجتماعى بطبيعته يسعى الى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانبا أساسيا من اشباع حاجاته من خلال اتصالاته وارتباطه بهم • والرغبة فى الانتماء هى حاجة انسانية تجعل قيام المجتمع أمرا ممكنا • ينبغى أن نذكر القارىء بظاهرة تزاوج وتفاعل الحاجات الانسانية المختلفة • لذلك فان رغبة الانســان فى الالتقــاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة الى الانتماء فحسب ، بل قد تنطوى على رغبة فى كسب احترام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعى مهم•

وقد تباين علماء النفس فى تفسيراتهم لنشأة الحاجة الى الانتماء • فنجــد البعض يعتبرها واحــدة من الغرائز الانســانية الأربع الأصلية

(المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والانتماء) • وذهب بعض العلماء الى اعتبار حاجة الفرد الى الانتماء كنتيجة للحياة فى مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم فى كل مظاهر الحياة الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لاشباع حاجات الفرد التى لا يستطيع اشباعها بمفرده ، الى اتخاذها هدفا فى حد ذاته • ونظرا لأهمية هذا المظهر الاجتماعى ، ففى بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التى ينتمى اليها الفرد كمقياس لحاجاته الى الانتماء •

وفى دراسة قام بها « سكاكتر » Schachter (١٩٥٩) (١) ، اتضح أن الحاجة الى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق أكثر من غيرهم • وبالتالى نجد الشخص القلق يسعى الى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم فى مثل حالته •

ووجود الشخص القلق فى مجتمع من الأفراد الذين يشاركونه نفس المشاعر سوف يؤدى الى تخفيف ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فان وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه •

- الحاجة الى التملك : The Aquisitive Need

ان الحاجة الى التملك قديمة قدم الانسان نفسه • ولا شك أن هذه الحاجة تتطور تطور المجتمع وبزيادة تقدمه وتعقده • وتملك الأشياء فى المجتمعات الحديثة الى جانب أنه يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل الحياة ، الا أنه يخدم غرضا آخر لا يقل أهمية وهو اضفاء مركز اجتماعى على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد • ولا شك أن حاجة التملك هذه تتضح أكثر ما تكون فى حالة الأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقال الى المجتمعات الأكثر تقدما ، اذ نراهم يقبلون على استخدام الزيادات فى دخولهم فى اقتناء العديد من الأشياء التى تساعد على اشباع تلك الحاجة الأصلية فى الانسان • ومن ناحية أخرى فنحن نرى ضعف الحاجة الى التملك فى المجتمعات البدائية حيث يسود أفرادها نظم تقترب من الشيوعية فى الملكية أو تكاد •

ان الحاجة الى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى فى

(1) Schachter, S., The psychology of affiliation : experimental studies of the sources of gregarousness. Stanford Calif., Stanford University Press, 1959.

الفرد مثل الاطمئنان الى المستقبل أو ضمان مستوى معيشى معين من خلال الثروة التى يمتلكها ، الا أن تلك الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعى حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على اقتناء أشياء غير نافعــة وبأثمان باهظة وذلك لمجرد ارضاء حب التملك والتميز على الآخرين .. مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة فى اقتناء قطع الأثاث النادر أو قطع النقود الأثرية .

ـ الحاجة الى القوة والنفوذ : The Power Need

بعض الناس يحركهم شعور قوى وحاجة ملحة الى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم . ان الحاجة الى القوة تتمثل فى الرغبة فى اكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم فى الاتجاه الذى يرضى شخصا معينا . ولا شك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة فى المجتمعات . وأى مجتمع بطبيعة الحال يحتــاج الى قيادات فعالة لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيهها . ولــكن قد تنحرف تلك القوة فى أيدى بعض الناس وتتحــول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع الى غاية فى ذاتها يسعى الانسان اليها لاشباع حاجاته الى التسلط .

الدافعية باعتبــارها نظاما فرعيــا :

تخضع عملية تكوين الدوافع لنفس المنطق الذى توصلنا اليه حين دراسة الادراك والاتجاهات والتعلم . فالدافعية تتخذ أيضا نمط النظام المتفاعل مع غيره من النظم الفرعية فى اطار النظام السلوكى الأكبر .

مدخلات نظــام الدوافع

يستقبل النظام الفرعى للدوافع مدخلات أساسية تعكس الرغبــات الأساسية للانسان ومن ثم ينشأ عنها دوافع فطرية أو موروثة . كما يستقبل مدخلات اجتماعية وتنظيمية تعكس الفرص السانحة فى المجتمع وكذلك أنماط الحياة وأساليب وامكانيات اشباع الحاجات الانسانية . ومن هذه المدخلات الاجتماعية والتنظيمية يكتسب الانسان الدوافع المكتسبة Learned Motives ونلحظ هنا تداخلا كاملا بين نظامى الدوافع والادراك حيث تمثل مدخلات نظام الدوافع مخرجات لنظام الادراك .

عمليات نظـام الدوافع

يمكن تركيز عمليات الدافعية فى الآتى :

(أ) تكوين تطلعات أو توقعات تمثل الحدود العليا للاشباع من الحاجات والرغبات الانسانية الأساسية •

(ب) تحليل المدخلات لاكتساب الفرص السانحة فى المناخ المحيط لاشباع الرغبات القائمة أو لاكتساب رغبات جديدة •

(جـ) تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلى من الاشباع بالنسبة للرغبات الحالية •

(د) مقارنة المستوى المطلوب من الاشباع (التطلعات) مع المستوى الفعلى ومن ثم تحديد القصور أو النقص فى الاشباع وهو ما نعبر عنه بـ « الثغرة » أو « الفجوة » Discrepancy •

(هـ) تحليل المدخلات تالاستعانة بنظم الادراك والذاكرة لاكتشاف الاحتمالات السليمة لامكانيات تحقق المستويات المطلوبة من الاشباع •

(و) مراجعة الاتجاهات والمدركات والخبرات السـابقة لتحـديد الأهمية بالنسبة لكل من الرغبات غير المشبعة الحالية أو الجديدة •

ومن خلال العمليات السابقة يصل نظام الدوافع الى بعض القرارات التى نعتبرها بمثابة مخرجات للنظام •

مخرجات نظـام الدوافع

ينتهى نظام الدوافع الى المخرجات الآتية :

(أ) تعاظم دوافع قائمة فعلا •

(ب) اكتساب دوافع جديدة •

(جـ) انخفاض أهمية دوافع قائمة فعلا •

(د) ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائى •

ويصور الشكل التالى حركية نظام الدوافع :

مدخلات اساسية
مدخلات اجتماعية وتنظيمية

مدخـــلات
مدركـات
رغبات اساسية

عمليـات
•تكوين تطلعـات
• اكتشاف فرص سانحة
• ادراك النقص فى الاشباع
••ادراك اهمية الرغبة
• ادراك احتمال التحقق
• تكوين الدوافع

مخرجات
دوافـع
متنوعة

نظام الذاكـرة

نظـام الادراك
نظـام الاتجاهات
نظـام التعلم
نظـام القرارات

ارجـــاع الأثـــر

شكل رقم ١/٩
نظام الدوافع الفرعى

قضيـــة

الحوافز وعلاقتها بالدوافع

يرتبط مفهوم الحوافز بمفهوم الدوافع . فقد بينا أن الدافع هو **قوة داخلية** تدفع الانسان للسلوك فى اتجاه يحقق له رغبة غير شبعـة ومن ثم يحقق له هدفـا . أما **الحافز** فهو **قوة خارجية** تجـذب الانسان نحـوها لكى يحصـل عليها وذلك من خـلال سلوك معـين يسمـح له بالوصول الى الحافز ويجعله مستحقا له . فالحافز إذن هو بمثابة **جائزة** يحصل عليها الانسان **إذا** سلك سلوكا معينا ترضى عنه الجهة التى تعرض الجائزة .

وتتحمـل الإدارة مسئوليـة أساسيـة فى إدارة نظم الحوافز بحيث تحقق الغاية منها . وفى هذا الصدد تثور بعض الأمور التى تحتاج إلى عناية خاصة هى :

- الحفز والانتاجية .
- دور الإدارة فى عملية الحفز .
- الحوافز المعنوية .
- الحوافز المالية .
- ما يجب أن يركز عليه المدير لحفز الأفراد .

وسنعرض لهذه المواضيع فيما يلى :

× **الحفز والانتاجية :**

لنبدأ أولا بالروح المعنوية ، إن الروح المعنوية للعامل هى إتجاهه نحو التنظيم الذى يعمل به . وعملية الحفز هى خلق الاتجاه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية لأهداف التنظيم .

وليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية فى مرتبة تالية لأهداف الشركة التى يعمل بها ، إلا اذا كان يتوقع نتيجة لهذا أن تزداد فرص تحقيقه لتلك الأهداف الشخصية على المدى الطويل . واذا كانت هذه الفرص كبيرة فى رأيه ، فإن روحه المعنوية ترتفع . أما إذا قدر أن فرص تحقيق أهدافه قليلة فسوف تنخفض روحه المعنوية ، وبالتالى انتاجيته . ويحاول العاملون ، أفراد أو جماعات ، الحصول على إشباع لبعض الحاجات المادية والنفسية من خلال العمل الذى يقومون به .

لكن ما هى أهم تلك الحاجات ؟

أهم الحاجات الانسانية :

- الحاجات الفسيولوجية (الغذاء والمأوى) .
- الحاجة إلى الأمن (الحماية ضد الأخطار ، والتهديد ، أو الحرمان) .
- الحاجات الاجتماعية (الانتماء والقبول والحب) .
- الحاجات إلى تحقيق الذات (تنمية الذات والشعور بتحقيق أهداف الإنسان فى الحياة) .

ويجدر بنا ان نوضح الآتى :

× أن أى حاجة إذا تم اشباعها يبطل تأثيرها فى حفز الانسان .

× إن إشباع بعض الحاجات لا يمكن أن يفرض على الإنسان أو أن سخضع للمساومة (على سبيل المثال الحاجات الاجتماعية) إن إشباع هذه الحاجات يتوقف على الإنسان ذاته . إن معظم الحاجات التى يمكن أن تعطى للإنسان قد سنحت له فعلا : (الطعام ، المأوى ، الأمن) ان الهدف الجديد فى مجال التحفيز هو مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم .

× دور الادارة فى عملية التحفيز :

فيما يلى عددا من المجالات الرئيسية التى يمكن للادارة أن تسهم فيها فى مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم فى العمل :

- اعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الادارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التى يتمتع بها ، والطريقة التى يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة . ويجب التأكيد على أن المدير يمارس سلطة على العمل الذى يشرف عليه ، وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معه .

- تكبير الأعمال المحدودة ، والمتخصصة ، لتشمل المشاركة فى تحديد الأهداف والتخطيط والتقويم ، بالإضافة إلى اداء العمل ذاته .

- المشاركة فى الوظيفة الادارية من خلال استخدام أسلوب اشراك الأفراد فى تحديد الأهداف ، وحل المشكلات . وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السليمة عند كل مستوى تنظيمى بين تلك المشكلات التى يمكن حلها بالمشاركة بين الأفراد والمشكلات التى لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين .

- استخدام اللامركزية ، وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتهليل الادارة بالمشاركة ، ولتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنشيم .

تحديد أهداف التنظيم فى ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ، ويستقطب ولاءهم وطاقاتهم على التخيل والابتكار ، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع - العملاء ، والمالكين ، والموردين ، والموزعين ، والجمهور .

إن العوامل الأساسية فى حفز الأفراد للعمل هى :

- الأمن .
- الأجر العادل .
- التقدير للعمل الذى تم .
- مكان آمن ونظيف .
- الاشراف الجيد .
- الترقية حسب الكفاءة .
- التفهم .
- النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة .
- العمل المثير .

- الامداد بالمعلومات .
- الانضباط .

ولا شك أن الترتيب الأمثل لهذه العوامل السابقة يتوقف على طبيعة الموقف فى كل حالة . مثلا فى أعقاب حادثة ما فى أثناء العمل ، فان اعتبار الأمان يأتى أولا فى اذهان كل العاملين ، أما إذا وردت آلات حديثة للمصنع ، فان الاستقرار والحصول على عمل مثير ، يكون هو أهم ما يفكر به العاملون . إن النقطة الأساسية هنا هى أن الروح المعنوية والدافعية ، لا يتغيران ببعض قرارات الادارة فى وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة فى كل وقت .

إن كل ما يفعله المدير ينعكس على الروح المعنوية للعاملين وقد يكون أثر هذه التصرفات مؤجلا ، الأمر الذى يجعل المدير الذى يعتقد أنه قادر على تشكيل العاملين كيفما شاء ، يبدو كأنه مبتدىء أو مغرق فى التفاعل بشكل خطر .

× **الحوافز المعنوية :**

يمكن أن تتخيل عوامل التحفيز باعتبارها مجموعة من الدوائر التى تحيط بمركز الحوافز كلها ، وهو الإنسان نفسه .

وطبقا لهذا المفهوم فإن الإنسان يكون مدفوعا للعمل بأكثر درجة نتيجة للاهتمام الشخصى ، ويأتى بعده فى الأهمية نوع العمل الذى يمارسه ، ثم زملاء العمل ، والرئيس ، ثم الشركة ، ويأتى فى المرتبة قبل الأخيرة البيئة التى يعيش بها ، وأخيرا يأتى المجتمع . ولاشك أن الأمر يتطلب استخدام الكثير من المزايا الإضافية وسياسات الأفراد المتطورة للتغلب على الموقف الذى لا يميل فيه الإنسان إلى عمله .

يكون الأفراد متحفزين للعمل حين :

- يكونون مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالا نافعة ومثيرة للتحدى .
- يشعرون بشعور من الحماسة والتفاؤل ، بالنسبة لآمال وقدرات ادارة الشركة .

- يحترمون قدرات ومفهومات رؤسائهم المباشرين .
- يعلمون أهداف ، ومسئوليات ، ومعايير ، قبول الأداء الجيد المرتبطة بأعمالهم .
- يتمتعون بفرص للتقدم فى المركز والرواتب ، إذا كانوا يستحقونها .

الحوافز المالية :

إن الروح المعنوية تعنى - فى الأساس - جعل العامل يؤدى العمل الذى يطلبه رئيسه ويكون العامل متحفزا لأداء هذا العمل عادة ، لاعتقاده بأن هذا هو أفضل سبيل لكى يحصل على ما يريد .

ومن اليسير عادة توضيح الارتباط للعاملين بين دخولهم وبين تحسن المركز المالى للشركة ، عن توضيح الارتباط بين هذه الدخول وبين تحقيق أهداف تنظيمية أخرى مثل النمو ، أو تحسين العلاقات مع المجتمع .

إن العاملين لا يريدون الأجور والمرتبات فى حد ذاتها ، ولكنهم يرغبون فيما يمكن شراؤه بهذه الأجور والمرتبات : الطعام ، الملابس ، المسكن ، وغير ذلك من الحاجات الأساسية .

إن حاجات كل موظف تختلف ، ومن ثم فان الرغبة فى النقود تختلف أيضا .

ومن الأمور المشاهدة فى الدول النامية أن عشرات من العاملين يعملون فقط من أجل تدبير المال اللازم لشراء شىء معين يحتاجونه ، وبمجرد تجميع هذا المال يتركون العمل عائدين إلى حياتهم البسيطة غير المعقدة فى الريف .

وثمة أفراد آخرين يبدو أنهم مدفوعون برغبة لا تشبع ، من أجل كل الأشياء الجميلة فى الحياة .. وهم على استعداد للعمل ساعات طويلة ، وشاقة ، لكى يحققوا رغباتها غير العادية ، والبعض الآخر يبدو كسولا ، وغير مهتم ، ويحاولون تحقيق رغباتهم من خلال أحلام اليقظة .

ولاشك أن اهتمام الادارة يتركز فى المجموعة الأولى - هؤلاء الذين لهم القدرة والرغبة فى العمل من أجل تحقيق الثروة إنهم مدفوعون ذاتيا للعمل ،

ولكن هذه الدوافع يمكن توجيهها من خلال نظم الحوافز بما يحقق أهداف الادارة .

ما هى نقاط الاهتمام فى حفز المرؤوسين

النقاط التالية هى ما يجب أن يركز عليه المدير حين يريد حفز المرؤوسين :

- المحافظة على اثارة اهتمام المرؤوسين وتنمية شعورهم بالمشاركة من خلال توفير المعلومات عن خطط وأهداف المنشأة ومدى تحقيقها .
- المحافظة على ولاء المرؤوسين من خلال التوزيع العادل للعمل والمسئولية فيما بينهم وتأمين حقوقهم العادلة فى المكافآت والعوائد المالية .
- تنمية اهتماماته شخصيا بشئون الأفراد ومشاكلهم من خلال نظام مستقر للتعرف على شكاواهم ومشكلاتهم الشخصية .
- تشجيع المبادرات الشخصية والرغبة فى تحمل المسئولية من جانب المرؤوسين .
- تأكيد حياد القائد بالنسبة لمرؤوسيه واصدار أحكام عادلة فيما قد يقع بينهم من خلافات ، وتنمية أسلوب ذاتى لحل منازعاتهم تلقائيا .
- توفير فرص التقدم والنمو الوظيفى للأفراد القادرين على الاستجابة لمطالب العمل .

مشكلة

قياس قوة الدافع

ثمة مشكلة تواجه الإدارة حين تتصدى لتصميم نظم الحوافز . فقد حددنا سابقا أن فاعلية نظم الحوافز تتوقف على مدى توافقها مع دوافع الأفراد . ومن ثم تحاول الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التى يهتم بها الأفراد ، ثم قياس القوة النسبية لتلك الدوافع حتى تعمل على تقديم الحوافز المناسبة التى تستجيب للدوافع الأكثر قوة وأهمية لدى الأفراد .

والنموذج التالى يقدم طريقة لقياس قوة الدافع من خلال توفير بيانات رقيمة عن عناصر الدوافع التالية :

- المستوى المطلوب من الاشباع من رغبة معينة ويعبر عنه بالرمز (ط)
- المستوى الفعلى من الاشباع من ذات الرغبة ويعبر عنه بالرمز (ف)
- الأهمية النسبية لاشباع تلك الرغبة ويعبر عنه بالرمز (ح)
- احتمال تحقق المستوى المطلوب من الاشباع ويعبر عنه بالرمز (ح) .

وبذلك تحسب قوة الدافع (ق) على النحو الآتى :

$$ق = \frac{(ط - ف) \times هـ \times ح}{١٠٠} = \quad \%$$

ويشير التعبير (ط ـ ف) إلى الثغرة أو فجوة الاشباع التى يعانيها الفرد .

وفائدة هذا المقياس هو فى استخدامه للمقارنة بين الأفراد المختلفين أو مقارنة قوة الدافع لدى الفرد نفسه خلال فترات زمنية مختلفة .

الفصل العاشر

اتخاذ القرارات

رأينا كيف تتفاعل العمليات السلوكية وتتكامل . فالنظام السلوكى يدرك المؤثرات الخارجية ويحدد معانيها ويصل منهـا الى استنتاجات محـددة . وفى ضـوء تلك المدركات تشرع عمليـات التعلم وتكوين الاتجاهات وتكوين الدوافع فى التعامل مع المدخلات الواردة الى كل منها . ويصل الأمر بالنظام السلوكى فى النهاية الى موقف يتسم بتعدد البدائل أو الفرص السلوكية المطروحة للبحث ، أى الى موقف يحتاج فيه الانسان الى اتخاذ قرار .

وسوف نبسط فى هذا المبحث الأخير تصورا لعملية اتخاذ القرارات كما تحدث عادة فى النظم السلوكية . وبالوصول الى هذا الحد فى دراستنا نكون قد أتممنا تحليل جزأين هامين من أى نظام سلوكى وهما المدخلات والعمليـات .

مفهوم اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور فى عمليات فرعية ثلاث هى : البحث Search والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل Comparison ، والاختيار Selection .

والمعنى العلمى الشائع لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف . وفى ضوء هذا المعنى يمكن النظر الى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها نشاطا مستمر يعتمد فيه النظـام السلوكى على كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المناخيـة المحيطة والتى تصف ما يوجد بالمناخ من فرص أو معوقات ، ثم استنادا الى معايير فى المفاضلة والاختيار يحددها النظام السلوكى لنفسه ، تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة (البدائل) التى يتمكن من خلالها النظام أن يفيد من الفرص المتاحة أو يتجنب المعوقات القائمة أو المحتملة . وحين

يكتشف النظام السلوكى البدائل الممكنة ، فانه يخضعها لعملية مقارنة بحثا عن ذلك البديل الذى يحقق له هدفه بأعلى كفاءة ممكنة .

ان القرار كما تبين لنا من التحليل السابق هو اختيار لطريق أو سبيل معين يتخذه السلوك للوصول الى هدف مرغوب . فالقرار بهذا المعنى اذن هو انحياز الى جانب نمط سلوكى محدد دون غيره . والأصل فى القرار أنه وسيلة الى تحقيق الأهداف والمنافع التى يسعى اليها النظام السلوكى أو تجنب الأضرار والمشكلات التى يتوقعها .

ولكى يصل الانسان (النظام السلوكى) الى قرار فانه يمر بخطوات مختلفة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندا الى قيم ومعايير محددة .

عملية اتخاذ القرارات

ان اتخاذ القرارات يتمثل فى عملية مستمرة متدفقة وهى وان لم تكن واضحة وظاهرة الا أنها توجد طالما كان النظام السلوكى فى موقف يحتم عليه الاختيار . ولكى تتدارس كيفية اتخاذ القرارات لابد لنا من تحديد الخلفية التى يعتمد عليها النظام السلوكى فى اتخاذ قراراته . ويمكن القول أن هذه الخلفية تتكون من العناصر الآتية :

ـ الأهداف التى يسعى اليها النظام السلوكى أى النتائج والانجازات التى يتطلع الى تحقيقها . وتمثل الأهداف عامل هام فى تحديد القرارات التى يتجه النظام السلوكى الى اختيارها . فالقاعدة العامة أن الانسان يقرر اختيار أنماط السلوك المساعدة فى تيسير وصوله الى أهدافه ، بينما يتجنب تلك التى تعوقه عن الوصول اليها . ومن ثم نجد أن كفاءة النظم السلوكية المختلفة فى اتخاذ القرارات تتباين بحسب درجة ـ الوضوح والدقة فى تحديد الأهداف التى يسعى كل منها الى تحقيقها . كذلك فان درجة الواقعية فى الأهداف وتوفر الاحتمالات للنجاح فى الوصول اليها هى من العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات .

وحين نعرض للاهداف ، يجدر بنا الاشارة الى أن النظام السلوكى يستمد الجانب الأكبر من أهدافه نقلا عن البيئة الاجتماعية والتنظيمية التى يعيش فيها .

كذلك من المعروف أن الأهداف متجددة ومتغيرة ، فبعضها تتزايد أهميته مع الوقت ، والبعض الآخر تتضاءل أهميته النسبية ويعزف الانسان عن بذل الجهد فى سبيله .

وما يعنينا بصفة أساسية هنا هو ابراز أهمية وضوح الأهداف كيقظة انطلاق فى عملية اتخاذ القرارات .

ـ وتلعب دوافع الانسان (أى رغباته غير المشبعة) دورا هاما فى تكوين الخلفية التى يتخذ قراراته فى ضوءها . ان تلك الدوافع تمثل قوى دافعة تسهم فى توجيه النظام السلوكى الى اختيار أنماط السلوك التى تعد بدرجة كبيرة من الاشباع لتلك الرغبات . وبذلك فان الدوافع هى من العوامل المحددة للانسان فى اختياره بين البدائل السلوكية المطروحة للبحث . واذا كانت الأهداف تمثل قوة جذب للنظام السلوكى ناحية اختيار بديل معين ، فان الدوافع كما يدل عليها اسمها هى قوة دفع فى اتجاه أنماط السلوك الأكثر تناسبا وتوافقا مع رغبات النظام السلوكى .

ـ وحين يشرع النظام السلوكى فى اتخاذ قراراته ، فانه يكون مقيدا الى حد بعيد بالقرارات السابقة التى اتخذها فى فترات زمنية مضت . فالقرارات السابقة تمثل قيودا على حرية النظام السلوكى فى الاختيار بين البدائل السلوكية حيث يكون ملتزما بتصرفات أو أنماط سلوك معينة نتيجة لتلك القرارات السابقة . فعلى سبيل المثال فالمستهلك الذى قرر شراء سيارة جديدة ودفع ثمنها على أقساط لمدة ثلاث سنوات ، يكون مقيدا فى لاختيار (أو اتخاذ) قرار جديد حين يواجه موقف تعرض فيه له فرصة الحصول على سلعة أخرى غالية الثمن اذ أن القرار الجديد لابد وأن يتم فى ضوء التزامات القرار السابق .

ـ وأخيرا فان اتخاذ القرارات يتم فى اطار مفاهيم النظام السلوكى ومعلوماته عن المناخ الاجتماعى والتنظيمى المحيط به ، وتكون اختيارات الانسان محكومة الى حد بعيد بالقيود والالتزامات والتوقعات المختلفة الصادرة عن هذا المناخ .

ان تلك الخلفية تمثل الاطار الذى تتم عملية الاختيار أو اتخاذ القرار فى حدوده . فالنظام السلوكى اذن ليس مطلق الحرية فى اختيار أى بديل يعرض له ، ولكنه فى العادة يتمتع بحرية نسبية أو حرية مقيدة Bounded Freedom . وتنبع القيود على حرية اتخاذ القرار من مصدرين أساسيين ، الأول هو المناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات ونظم وقواعد

لضبط الحركة السلوكية ، أما المصدر الثـانى فهو التـكوين الذاتى للانسان نفسه وما يعتمل فيه من رغبات وما يرمى اليه من أهداف .

اتخاذ القرارات فى التحليل العلمى

هناك اجماع فى الرأى بين المفكرين فى موضوع اتخاذ القرارات على أن ثمة خطوات منطقية يمر بها الانسان وصولا الى اختيار قرار ما . تلك الخطوات هى :

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه .
- استكشاف الطرق البديلة الموصلة الى هذا الهدف .
- اجراء مقارنة بين تلك البدائل بتحليل مزاياها وعيوبها وتلمس متطلبات تنفيذها .
- حساب القيمة المتوقعة من كل بديل فى ضوء التحليل المتكامل لمجمل عيوبه ومزاياه .
- اختيار البديل الأفضل الذى يتفوق على غيره من البدائل ويحقق للانسان أقصى منفعة ممكنة .

ويبدو من هذا التحليل أن اتخاذ القرارات عمليـة عقلية بالدرجـة الأولى وقد توصف هذه العملية فى بعض الأحيان بأنها رشيدة Rational وذلك حين تقوم المعايير التى يستند اليها الانسان على أسس موضوعية مجردة كالأسس الاقتصادية أو السياسية العلمية . ومن ناحية أخرى فان اتخاذ القرارات يوصف بعدم الرشد اذا كانت معايير الاختيار تستند الى أسس عاطفية Emotional لا تقوم على الحساب المنطقى .

وسوف نستعرض فى تحليل مختصر تلك الخطوات فى عملية اتخاذ القرارات متخذين مثالا اداريا لابراز الجانب الرشيد فيها مرة ومثالا استهلاكيا لتوضيح الجوانب غير الرشيدة مرة أخرى .

مثـال ادارى :

تقع مسئولية اتخاذ القرارات الادارية على عاتق أعضاء المنظمة كل بحسب موقعه التنظيمى واختصاصاته ومسئولياته . فاذا نظرنا الى رئيس مجلس للادارة فى شركة صناعية مثلا وكان الموضوع المطروح هو اختيار موقع لانشاء فرع جديد للشركة . فى هذه الحالة نجد أن متخذ القرار

(رئيس مجلس الادارة) يبدأ العملية فى ضوء خلفية ذهنية معينة تحتوى أهداف الشركة سياساتها وبرامجها وتطور أعمالها فى السنوات السابقة ، كذلك تحتوى معلومات ومدركات عن موقف الشركة التنافسى ومركزها النسبى فى السوق ، كذلك تضم تلك الخلفية الذهنيــة أهداف متخذ القرارات نفسه ودوافعه ومفاهيمه عن المنــاخ الاجتمــاعى والتنظيمى الســائد •

وفى اطار هذه الخلفية تتم خطوات اتخاذ القرارات كالآتى :

الخطوة الأولى ـ تحديد الأهداف :

ان متخذ القرار يحاول أثناء هذه الخطوة الوصول الى تحديد واضح وقاطع لماهية الأهداف التى يريد تحقيقها من وراء اختيار الموقع ، فلا شك أن هناك أهدافا كثيرة يمكن المفاضلة بينها • مثال ذلك أن يكون الهدف هو اختيار الموقع الذى يقرب من مصادر المواد الخام وبالتالى يسهم فى تخفيض نفقات شحنها ويضمن استمرار تدفقها وانتظام عمليات الانتاج • ومن ناحية أخرى قد يكون الهدف اختيار أقرب المواقع الى منــاطق تسويق المنتجات النهائية ومن ثم تتحقق وفورات فى نفقات التسويق وتتحقق للشركة ميزة السرعة فى تزويد السوق باحتياجاته • وهكذا قد تكون هناك عشرات من الأهداف البديلة التى يجب على متخذ القرار دراستها والمفاضلة بينها حتى يصل الى اختيار الهدف الذى سيكون محلا للتنفيذ (١) •

ولكى يصل متخذ القرار الى اختيار سليم للهدف (أو الأهداف) فانه يحتاج الى توفير معلومات كافية عن الأوضاع والظروف السائدة وعن احتمالات النجاح فى تحقيق كل من الأهداف المطروحة للبحث ، بالاضافة الى توفر أسس ومعايير تسهم فى المفاضلة والاختيار بشكل موضوعى •

بعد أن يحدد متخذ القرار أهدافه ، لابد له من البحث عن كل السبل أو الطرق الممكنة للوصول الى انجاز كامل لتلك الأهداف • وهــذا ما نطلق عليه استكشاف البدائل Alternatives •

---

(١) لا شك ان القارىء قد ادرك الآن ان تحديد الاهداف ما هو فى حقيقة الامر الا عملية اتخــاذ قرار فى حــد ذاته ، اى ان كل خطوة من خطوات اتخاذ القرارات هى فى ذاتها عملية اتخاذ قرارات فرعية .

والبديل هو طريق لتحقيق الهدف يتصف بصفتين أساسيتين ؛ أولا أنه ممكن فى التنفيذ أى يتوفر لمتخذ القرار امكانيات تطبيقة فعلا ، وثانيا أنه يسهم فى الوصول الى النتيجة المرغوبة سواء كليا أو جزئيا • فعلى سبيل المثال لو كان هدف متخذ القرار فى الحالة موضع دراستنا هو اقامة مصنع جديد بطاقة انتاجية معينة تسمح بانتاج سلعة جيـدة بسعر منخفض نسبيا ، فقد يكون أمامه بدائل مختلفة للوصول الى هذا الهدف منها اقامـة مصنع كامل الآليـة يستخدم آخـر مستحدثات التكنولوجيا الصناعية ، كما قد يكون فى الامكان اقامة مصنع يستخدم أساليب انتاج نصف آلية ولكنه يعتمد أيضا على خبرة ومهارة انسانية عاليـة •

وتتمثل عمليات استكشاف البدائل فى جهود مستمرة من البحث والدراسة والتحليل وتجميع المعلومات ومراجعة الآخرين وتدارس الأفكار والمقترحات من مختلف المصادر • ومن الطرق المستخدمة فى تنمية الأفكار والمقترحات بشأن البدائل ما يعرف بطريقة « اثارة » العواصف فى الذهن Brainstorming وتقوم هذه الطريقة على أساس جمع عدد من الأفراد لمناقشة المشكلة ثم استثارة الحماس الفكرى لديهم من خلال مطالبة أحدهم بطرح أى فكرة فى نطاق المشـكلة ثم حفز كل من الحاضرين باستكمال الفكرة أو تعديلها أو تطويرها ، وتستمر هذه العملية الى أن يتم التوصل الى فكرة كاملة قد تكون بدايتها مجرد كلمة أو فكرة غير ناضجة صدرت عن أحد المشاركين •

الخطوة الثانية ـ استكشاف البدائل :

ولكى يتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل ، لابد له من دراسة كل بديل والتعرف على مزاياه وعيوبه • وفى اطار المثال الذى قدمناه عن اختيار موقع لمصنع جديد ، فان البدائل المطروحة هى عبارة عن مواقع مختلفة فى أماكن متباينة ، ويتطلب تحليلها الحصول على المعلومات الآتية عن كل منهـا :

ـ تكلفة شراء الأرض •

ـ المساحة الاجمالية المتاحة •

ـ طبيعة المنطقة المحيطة وهل هى صناعية أساسا أم سكنية مثلا •

— مدى توفر الخدمات الأساسية للمرافق من الميـاه والـكهرباء وغيرها فى المنطقة .

— مدى قرب الموقع من مصادر المواد الخام .

— مدى قرب الموقع من الأسواق التى تباع فيها المنتجات .

— مدى توفر الأيدى العاملة المطلوبة بمنطقة الموقع .

— مدى توفر الخدمات السكنية والاجتماعية والصحية والتعليمية بالمنطقة حتى تلبى حاجات من سيعملون بالمصنع .

تلك هى بعض المعلومات المطلوبة على سبيل المثال ، والتى على أساسها يستطيع متخذ القرار أن يحدد ما يسمى بالمنفعة المتوقعة للبديل Expected Utility وهى عبارة عن القيمة النسبية التى يمثلها هذا البديل بالنسبة للبدائل الأخرى ، وهى تعكس خلاصة المزايا أو المنافع المحتملة من تطبيقه.

الخطوة الثالثة ــ تحليل البدائل :

لابد لمتخذ القرارات من أن يفاضل بين البدائل المختلفة حتى يستطيع اختيار الأفضل بينها . لامكان المفاضلة يعمد متخذ القرارات الى اجـراء مقارنة تستهدف التعرف على مدى تفوق كل بديل من حيث مزاياه ومنافعه من ناحية ، ونقاط الضعف فيه مـن حيث ما يترتب عليه مـن أضرار أو تضحيات من ناحية أخـرى .

وللتوصل الى قيمة نهـائية لكل بديل فان متخـذ القرارات يجـد نفسه مضطرا الى حساب احتمالات تحقق المزايا المتوقعـة أو الأضرار المحتملة ويكون حساب القيمة المتوقعة للبديل Expected Value بضرب المنفعة المتوقعة فى الاحتمال .

ولتصوير هذا الأسلوب نفرض أن رئيس مجلس الادارة فى الحـالة موضع الدراسة وجد أمامه ثلاثة بدائل وكانت المقارنات بينها كالآتى :

البيـــانات المتـــاحة	البديل الأول	البديل الثانى	البديل الثالث
ثمن المتر المربــع بالجنيــه	٢٠٠	٣٥٠	٧٠٠
مدى صلاحية الأرض للبناء	٥٠٪	٧٠٪	١٠٠٪
مدى توفر المرافــق العــامة	٧٠٪	٧٠٪	١٠٠٪
التكلفة المتوقعة لبناء المتر المربع	٢٠٠	٣٥٠	٥٠٠
مدى القرب من مصادر الموارد	٩٠٪	٨٠٪	١٠٠٪
مدى القرب من الاســواق	٦٠٪	٧٠٪	٦٠٪
الموعد المحدد لاستلام الارض	فورا	بعد ٣ شهور	بعد ٦ شهور

وفى ضوء هذه المعلومات تبدأ المقارنة التحليلية للبدائل الثـلاثة ومن الطرق المستخدمة أن يرتب متخذ القرار كل بديل بالنسبة لكل جانب من جوانب المقارنة • مثال أن البديل الأول يأتى فى المقدمة من حيث انخفاض ثمن الأرض بينما يأتى فى ذيل القائمة من حيث صلاحية الأرض للبناء • وباكمال عملية الترتيب نحصل على القائمة التالية :

ترتيب البدائل
من حيث الأفضلية

اساس المقــارنة	البديل الأول	البديل الثانى	البديل الثالث
ثمن المتر المربــع	١	٢	٣
مدى صلاحية البناء	٣	٢	١
مدى توفر المرافق العامة	١	٢	٣
تكلفة البناء للمتر المربع	١	٢	٣
القرب من مصادر المواد	٢	٣	١
القرب من الاســواق	٢	١	٢
موعــد الاستــلام	١	٢	٣
الترتيب العام	١	٢	٣

وقد تم حساب الترتيب العام بحصر عدد المرات حصل فيها البديل على الترتيب الأول •

وفى ضوء هذا الترتيب يكون البديل رقم (١) هو الأفضل بشكل عام، يليه البديل رقم (٢) ثم البديل رقم (٣) • وهذا المقياس فى الأفضلية هو ما أطلقنا عليه تعبير المنفعة المتوقعة • ولكن هل يعتمد متخذ القرارات على هذا المقياس فى اختيار البديل ؟ لا شك أن الاجابة على هـذا التساؤل تكون بالايجاب لو كان متخذ القرار متأكدا أن البيانات الخاصة بالبديل سوف تتحقق تماما عند التنفيذ • بمعنى لو أنه كان متأكدا أن صلاحية الأرض للبناء مثـلا هى فعلا ٥٠٪ وأن تكلفة للمتر المربع ستكون ٢٠٠ جنية بالضبط وأن موعد التسليم سيكون كما هو متوقع تماما • ولكن الحياة العملية تجعل هذا التأكد غير كامل فى أغلب الحالات ، اذ أن الظروف المحيطة باتخاذ القرارات غير ثابتة ، وهناك العديد من المتغيرات التى قـد تنشأ لتغير من أفضلية بديل معين عند التنفيذ • لذلك يجب على متخذ القرارات أن يحسب احتمالات تحقق مزايا كل بديل وعيوبه حتى يكون قراره مؤسسا على نظرة واقعية تأخذ فى الاعتبار الطبيعة المتغيرة للمواقف والعلاقات • ويكون حساب الاحتمـالات بطرق مختلفة ليس هنا مجال بحثها ، ولكنها تعتمد فى الأساس على عنصر التقدير •

فاذا توصل رئيس مجلس الادارة الـذى ندرس حالته الى حسـاب الاحتمالات فعلية أن يقدر ما يعبر عنه بالقيمة المتوقعة للبديل وهى أساس أفضل فى الاختيار • والمثال الآتى يشرح هذه الخطوة :

البيـانات المتاحة	البديل (١) التقدير	البديل (١) الاحتمال	البديل (١) القيمة	البديل (٢) التقدير	البديل (٢) الاحتمال	البديل (٢) القيمة	البديل (٣) التقدير	البديل (٣) الاحتمال	البديل (٣) القيمة
ثمن المتر المربع بالجنيه	٢٠٠	+٥٠٪	٣٠٠	٣٥٠	+٤٠٠٪	٤٩٠	٧٠٠	+٢٠٪	٨٤٠
مدى صلاحية الأرض للبناء	٥٠٪	٥٠٪	٢٥٪	٧٠٪	٣٠٪	٢١٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
مدى توفر المرافق العامة	٧٠٪	٣٠٪	٢١٪	٦٠٪	٤٠٪	٢٤٪	٥٥٪	٦٠٪	٣٣٪
التكلفة المتوقعة للبنـاء	٢٠٠	+٢٠٠٪	٦٠٠	٣٥٠	+١٠٠٪	٧٠٠	٥٠٠	+٥٠٪	٧٥٠
مدى القرب من مصادر الموارد	٩٠٪	١٠٠٪	٩٠٪	٨٠٪	١٠٠٪	٨٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
مدى القرب من الأسواق	٦٠٪	٥٠٪	٣٠٪	٧٠٪	١٠٠٪	٧٠٪	٦٠٪	١٠٠٪	٦٠٪
الموعد المحدد للاستلام	فورا	٥٠٪	٢	بعد ٣ شهور	٧٥٪	٤ر٥	بعد ٦ شهور	١٠٠٪	٦ شهور

وبترتيب البدائل حسب القيم المتوقعة يتضح أن البديل الأفضل هو البديل رقم (١) حيث حصل على أعلى عدد من النقط فى ترتيب الأفضلية(١)٠

وفى ضوء التحليل المنطقى السابق يتخذ رئيس مجلس الادارة قراره باختيار الموقع الثانى حيث أنه الأفضل بعد دراسة كل اجوانب والاحتمالات ٠

مثـال استهلاكى

اذا أردنا دراسة كيف يتخذ المستهلك قرارا بشراء سلعة ما ولتكن سيارة مثلا ، فان المنطق الأساسى فى عملية اتخاذ القرارات لا يزال كما هو فى حالة رجل الادارة ، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهما يتركز فى عدة أمور أهمها ٠

(أ) درجة وضوح الأهداف ، فالمستهلك قد لا يبذل من الجهد قدرا يعـادل جهد رجل الادارة فى تحديد وتوضيح أهدافه ٠

(ب) درجة الجهد والشمول فى تجميع المعلومات لاستكشاف البدائل اذ المستهلك أقل قدرة وكفاءة من رجـل الادارة فى حصر كافة البـدائل المتاحة ٠

(ج) درجـة التعمق والموضـوعية فى التحليل والمقـارنة ، اذ أن المستهلك يقع تحت تأثير ضغوط اجتماعية وعوامل غير اقتصادية بدرجة أكبر من خضوع رجل الادارة لهذه الضغوط والعوامل ٠

(د) معايير الاختيار والمفاضلة ، فالمستهلك قد يتجه الى تفضيل أحد البدائل ليس على أساس الجودة أو القيمة الاقتصادية بل قد يهتم أساسا بالشكل الخارجى أو اللون أو شهـرة المتجر وغير ذلك مـن العـوامل العاطفية ٠

ونلاحظ بشكل عام أن اتخاذ القرارات الاستهلاكية يتسم بدرجة من عدم الرشد أعلى كثيرا من القرارات الادارية ، كما أن اهتمام المستهلك بدراسة الاحتمالات أقل من اهتمام رجل الادارة وبالتالى فان المستهلك

---

(١) يشير تعبير « التقدير » الى تقدير المنفعة المتوقعة ، اما تعبير « الاحتمال » فيشير الى درجة التحقق المحتملة للمنفعة ، اما القيمة فيقصد بها القيمة المتوقعة للبديل حاصل ضرب التقدير فى الاحتمال ٠

يمكن للقارىء التأكد من النتيجة باعطاء ٣ نقط للبديل اذا حصـل على المركز الاول فى احد العناصر ونقطتين اذا حصل على المركز الثانى ونقطة واحدة اذا حصل على المركز الثالث ٠

يعتمـــد فى اتخاذ قراراته على مقـــارنة المنفعة النسبية المتوقعة لكل بديل بينما رأينـــا رجل الادارة يعتمـــد على تقـــدير القيمة المتوقعة للبـــديل ويتخذها أساسا فى الاختيـــار (١) .

اتخاذ القرارت باعتباره نظاما فرعيا

ان عملية اتخاذ القرارات هى من وجهة نظر التحليل السلوكى آخـــر العمليات التى ينتهى فيها النظـــام السلوكى الى قرار يتحول بعد ذلك الى مخرجات فى صورة فعل أو رد فعل أو مشاعر .

وقد أوضحنا سابقا أن العمليات السلوكية تتخذ شكل النظم الفرعية وتنطبق على كل منها خصائص النظم المفتوحة . وفى اطار هذا المفهوم درسنا عمليات الادراك والتعلم والاتجاهات والدافعية . والآن نختتم دراستنا لموضوع « العمليات السلوكية » بتحليل اتخاذ القرارات باعتباره النظام الفرعى الأخير ضمن مجموعة النظم السلوكية الفرعية .

مدخلات نظام اتخاذ القرارات

تتكون مدخلات النظام الفرعى لاتخاذ القرارات من المخرجات الخاصة بالنظم الفرعية وهى كما يلى :

(أ) المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الادراك .

(ب) الاتجاهات المعبرة عن مواقف التأييد والمعارضـــة أو الحيـــاد والصادرة عن نظام تكوين الاتجاهات .

(جـ) الخبرات والتجارب وأشكال التعديل فى السلوك الصادرة عن نظـــام التعلم .

(د) الرغبات غير المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية . وبالاضافة الى تلك المدخلات ترد الى نظام اتخاذ القرارات كل المعلومات والمدركات والمخرجات السلوكية السابقة والتى يختزنها النظام السلوكى فى ذاكرته .

---

(١) لا يجب أن يفهم من هذا ان المستهلك لا يستخدم التفكير المنطقى الرشيد فى اتخاذ قراراته ، بل هناك حالات ومواقف يبدو فيهـــا الرشد واضحا .

العمليات فى نظام اتخاذ القرارات

فى ضوء تحليلنا السابق لعملية اتخاذ القرارات يمكن حصر الأنشطة التى تتفرع اليها العملية فيما يلى :

ـ اكتشاف الحاجة الى اتخاذ قرار ، ويكون ذلك حينما يستشعر النظــام وجود فجوة أو فارق بين الأوضاع المثلى يستهدفها وبين الأوضاع الفعلية التى يجد نفسه فيها •

ـ تحديد الأهداف وتعيين مدى الفارق بين التطلعات والواقع الفعلى• أى تحديد الانجازات اللازم تحقيقها للوصول الى مستوى التطلعات •

ـ البحث فى أسباب الفوارق (المشكلات) التى يعانى منها النظــام السلوكى وتحديد المتغيرات ذات الصلة بتلك المشكلات •

ـ استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التى تسهم فى حل المشكلات وتقريب النظام السلوكى من أهدافه (البدائل) •

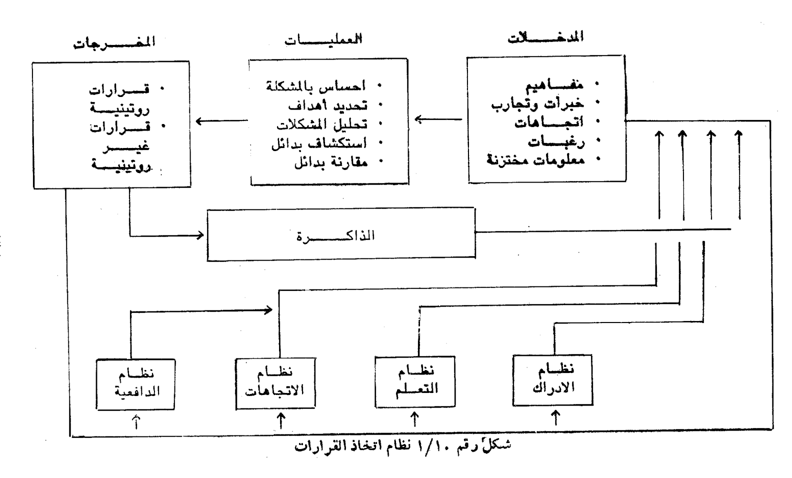
ـ تحليل ومقارنة البدائل تحثا عن الأفضل فى ضوء معــايير التفضيل وقواعد الاختيار التى يلزم النظام نفسه بها أو قد يلتزم بها تحت تأثير المناخ الاجتماعى والتنظيمى •

ـ اختيار البديل الأفضل (اتخاذ قرار) •

تتركز المخرجات فى نوعين أساسيين من القرارات •

ـ قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة •

ـ قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة •



شكل رقم ١٠/١ نظام اتخاذ القرارات

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - يكشف التحليل السلوكى أن عملية اتخاذ القرارات هى ختام سلسلة من العمليات السلوكية تبدأ بالادراك وتمر بعمليات متداخلة من التعلم وتكوين الاتجاهات والدوافع ثم تتبلور فى **قرارات** هى **مخرجات** النظام السلوكى - وهذه القرارات إما تعلن وتبدى للناس فى شكل **سلوك ظاهر** ، اذ يحتفظ بها الإنسان لنفسه (مرحليا على الأقل) وتتخذ بذلك شكل **سلوك باطن** .

ومن ثم فإن دارس السلوك الانسانى عليه أن يتنبه إلى الأمور الآتيه :

- التداخل بين العمليات السلوكية المؤدية إلى السلوك الظاهر أو الباطن .
- الأثر الكبير الذى تحدثه عملية **الادراك** فى تكوين السلوك وتحديده .
- الدور الكبير الذى تلعبه **الدوافع** فى تشكيل السلوك ووصوله الى مرحلة التعبير العلنى فى مواجهة الآخرين .

وفى ضوء هذه الحقائق ، ناقش مواقف اتخاذ القرارات الآتية :

(أ) الطالب الذى يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع يسمح له بدخول أى كلية جامعية . كيف يتخذ قراره باختيار كلية معينة ؟

(ب) الطالب الذى يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع ويدخل كلية الطب ثم يقرر بعد دخوله الكلية فعلا التحويل الى كلية الاقتصاد أو التجارة مثلا . لماذا وعلى أساس اتخذ الطالب قراره ؟

(جـ) طالبان يحصلان على نفس المجموع فى الثانوية العامة ، فيقرر أحدهما دخول الكلية التى رشحه لها مكتب التنسيق رغم ليست الكلية التى كان يرغبها ، بينما يقرر الآخر المادة الامتحان فى الثانوية العامة لتحسين المجموع . ما الفرق بينهما وما دوافع القرار فى كل حالة ؟

(د) حالة المدير الذى يأمل فى الترقى الى وظيفة مدير عام وحين يفشل فى الحصول عليها يقرر الاستقالة من الشركة التى يعمل بها ، ويبحث عن وظيفة أخرى فى شركة أخرى ؟ لماذا ؟

(هـ) المستهلك الذى يفاضل بين سلعتين - وهو يستطيع شراء أيهما - ومع ذلك يقرر شراء السلعة الأقل ثمنا رغم انها ليست الأحسن جودة . لماذا ؟

(و) عندما يرتفع سعر سلعة معينة اعتاد الانسان شراءها ، ما هو القرار الذى تتوقعه وعلى أى أساس :

- يقل الكمية المشتراة .
- يشترى نفس الكمية المعتادة ويتحمل فرق السعر .
- يتحول الى شراء سلعة أخرى مماثلة ولكن سعرها أقل .
- يمتنع عن استهلاك السلعة تماما .

(ح) الأسرة التى تقيم فى منزل قديم ومهدد بالسقوط ، ويأتى مهندس من رئاسة الحى ويخطر الأسرة بضرورة مغادرة المنزل لأن بقاءهم خطر على حياتهم ، ومع ذلك نجد الآتى :

- بعض الأسر تسارع إلى اخلاء المنزل ومغادرته بأسرع ما يمكن حتى دون أخذ متاعهم وممتلكاتهم معهم .
- بعض الأسر تنتقى أهم ما لديها من ممتلكات وتغادر المنزل .
- بعض الأسر ترفض تماما مغادرة المنزل .

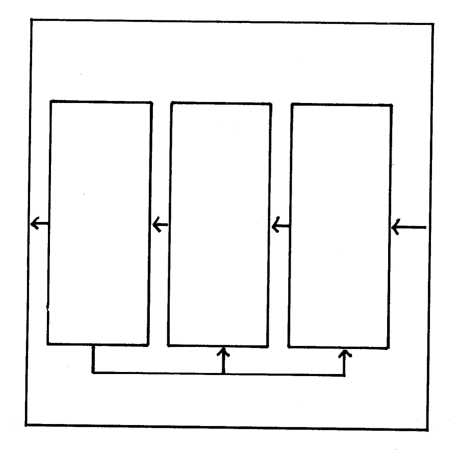
٢ - من المعروف أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن ثلاث عمليات فرعية هى :

- البحث
- المفاضلة
- الاختيار

وعلى ضوء دراستك لمحددات السلوك الإنسانى وضح أثر كل من الادراك ، التعلم ، الاتجاهات ، الدافعية فى كل من العمليات الفرعية السالفة الذكر .

٣ - استخدم مفهوم النظام لبيان كيف يمكن لرئيس مجلس ادارة احـدى الشركات أن يحقق تحسينا فى أسلوب اتخاذ معاونيه للقرارات فى مختلف مجالات العمل . تصور أن هناك ثلاثة مديرين ، مدير انتـاج ، مديـر مبيعـات ، ومديـر شئون اداريـة ويتعاملون فى قضيـة أساسيـة هى **« الاتفاق على خـطة لزيادة الانتـاج وتحسين الانتـاجية وتنميـة المبيعات بما يعود على الشركة بارباح أكبر »** .

نظام اتخاذ القرارت



٤ - لو كنت فى مكان المدير المسئول وواجهتك أى من المواقف الآتية ، فكيف تتخذ قرارا فى كل منها وما هو القرار فى كل حالة :

الموقف	القرار
● اكبر عميل للشركة غير راض عن اسلوب الشركة فى التعامل معه ويقرر الامتناع عن التعامل معها .	
● خط الانتاج الرئيسى فى المصنع يتوقف وهناك طلبيات كبيرة لابد من تسليمها والمخازن ليس بها رصيد كاف ، بينما الشركات المنافسة مستمرة فى الانتاج .	
● عجز فى رأس المال العامل ، والبنك الذى تتعامل معه الشركة يرفض اقراضها ، ويتقدم احد المستثمرين بعرض للدخول شريكا فى الشركة مقابل أن تكون له السيطرة على مجلس الادارة .	
● تمت الدعوة الى اجتماع لمجلس الادارة الذى تراسه لبحث موضوع عاجل وخطير ، ويتضح أن عدداً كبيراً من الأعضاء لم يحضر لعدم وصول الدعوة فى وقت مناسب . ولم يكتمل النصاب القانونى للاجتماع ، مع ضرورة اتخاذ قرار عاجل .	

فى كل حالة وضح فى تقرير مستقل كيف توصلت الى القرار ، ما هى البدائل التى فاضلت بينها ، وما هى المعايير التى اعتمدت عليها فى اختيار القرار .

الفصل الحادي عشر

المخرجات السلوكية

تمهيـد

تمثل المخرجات السلوكية الحصيلة النهائية للعمليات التى تتم داخل النظم الفرعية على المدخلات الواردة للنظام السلوكى • وقد سبق أن أوضحنا طبيعة هذه المخرجات وكيف أنها تبدو فى أشكال ثلاثة هى الأفعال أو ردود الأفعال أو المشاعر • وحين تصدر هذه الأشكال السلوكية عن الانسان يمكن للأخرين ملاحظتها وتنتقل اليهم باعتبارها مدخلات من وجهة نظرهم •

ونحن حين نتدارس هذه المخرجات السلوكية نجد أن القيمة العلمية لتلك الدراسة لا تكتمل الا من خلال وصل المخرجات بالمدخلات والعمليات بمعنى أن ملاحظة المخرجات فى حد ذاتها لا تعطى فائدة تحليلية كبيرة ، كما أن تحليل المخرجات عملا هو فى الحقيقة تحديد للمدخلات المستندة اليها والعمليات التى أنتجتها •

وفى ضوء هذه الحقيقة فقد أخترنا نموذجين للمخرجات السلوكية هما السلوك الاستهلاكى والسلوك الادارى نقدم فيما يلى تحليلا لهما :

السلوك الاستهلاكى

يمثل السلوك الاستهلاكى شكلا أساسيا من أشكال السلوك الانسانى يمارسه كل منا مهما اختلفت بنا السبل وتنوعت مسالك الحياة • والسلوك الاستهلاكى تعبير يلخص عملية شراء السلع والخدمات المختلفة التى يرى الأفراد أنها صالحة لاشباع رغباتهم واحتياجاتهم فيقررون شراء كميات معينة منها فى أوقات بذاتها •

ولقد ساعد التطور الاقتصادى فى معظم بلاد العالم والتوسع الانتاجى بفضل البحث والعلم والتكنولوجيا الحديثة — على زيادة كميات وأنواع السلع والخدمات التى تعرض فى الأسواق فى أى وقت من الأوقات •

وبذلك انتقلت أغلب الصناعات من مرحلة الاهتمام بالانتاج ومشكلاته Production Orientation الى مرحلة الاهتمام بالمستهلك ورغباته Consumer Orientation ومحاولة اشباع هذه الرغبات .

ان المفهوم السائد بين كتاب الادارة والتسويق يوضح بجلاء أن المستهلك يلعب دورا خطيرا فى نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية ، كما يلعب دورا أخطر فى نجاح أو فشل الخطط والسياسات الاقتصادية القومية . ان المستهلك يملك أن يتخذ أحد قرارين كلاهما غاية فى الأهمية بالنسبة للمشروعات ووحدات الانتاج الاقتصادية :

ـ أن يقرر شراء كميات معينة من سلع بعينها دون سلع أخرى وبذلك يقرر مدى النجاح أو الفشل الذى يصيب أى مشروع .

ـ أن يمتنع عن الشراء كلية فى حالة عدم توفر السلعة التى يرغبها وبالتالى قد يؤدى الى انهيار سياسة اقتصادية ترغب الدولة فى تشجيعها .

ان النجاح فى العمل الانتاجى اذن يتطلب التعرف على رغبات المستهلك وتحليل العوامل المؤثرة على سلوكه الاستهلاكى والكيفية التى يتخذ بها قرارات الشراء (أو عدم الشراء) حيث تمثل تلك المعرفة معلومات على جانب كبير من الأهمية للمخطط الاقتصادى أو لادارة الوحدة الانتاجية .

ان الأهمية القصوى التى يحتلها المستهلك فى المجتمع الحديث تتضح اذا علمنا أن النجاح النهائى لأى مشروع اقتصادى يتوقف على قدرته على انتاج سلعة أو خدمة تجد مستهلكا يقبل على شرائها . ان عمليات الانتاج والتمويل والشراء والتخزين وتعيين الأفراد والموظفين وغيرها من الأنشطة الادارية الحديثة كلها تتوقف فى نجاحها على قرار المستهلك بقبول أو رفض ما تسفر عنه تلك الأنشطة من انتاج .

وعلى هذا الأساس تصبح دراسة السلوك الاستهلاكى وفهم حقيقة الدور الذى يلعبه المستهلك أمرا ضروريا لتفسير كثير من الظواهر والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، كذلك تسهم دراسة السلوك

الاستهلاكى فى تحديد أوجه الاختلاف أو التشابه بين الحضارات المختلفة أو بين أجزاء الحضارة الواحدة .

النموذج الشامل للسلوك الاستهلاكى

*** المتغيرات المؤثرة فى السلوك الاستهلاكى**

يمكن تقسيم هذه المتغيرات أساسا الى مجموعتين :

(أ) المتغيرات المتعلقة بالمستهلك Actor variables

(ب) المتغيرات المتعلقة بالبيئة Environment variables

*** المتغيرات المتعلقة بالمستهلك**

المتغيرات الفسيولوجية : Physiological Variables

وتلعب هذه المتغيرات دورا مزدوجا ، فمن ناحية هى تمثل بعض أنواع الدوافع المؤدية الى السلوك كالعطش والجوع والجنس . ومن ناحية أخرى هى تمثل عوامل مساعدة أو مقيـدة للسلوك مثل القدرات الجسمانية والخصائص العصبية للفرد . وهى تلعب دورا مهما فى تحديد كيفية ادراك المستهلك للمؤثرات البيئية من حوله وبالتالى يمكن أن تؤثر فى سلوكه أو قراره النهائى . الا أننا بصـفة عامة لا نعتقد أن مثل هـذه المتغيرات الفسيولوجية يمكن أن تؤثر تأثيرا خطيرا فى قرارات الاستهلاك حيث يواجه المستهلك بأنواع مختلفة من السلع كلها صالحة لاشباع رغبة فسيولوجية معينة وبالتالى نحن لا نرى سببا يدعو الى الاعتقاد بأن الاختيار هنا عشوائى بل انه غالبا يرتكز الى متغيرات أخرى أكثر أهمية كالاتجاهات والميول والتوقعات . من ناحية أخرى فان الناس يتشابهون الى درجة كبيرة من حيث التركيب الفسيولوجى ، ومع ذلك فهم يسلكون أنماطا متباينة من السلوك الأمر الذى يؤكد أن المتغيرات الفسيولوجية لا تعتبر أساسا لحا للتفسير ، بل الأصلح الاعتماد على المتغيرات النفسية والاجتماعية .

«... to explain differentiated behavior it would be more useful to build schemes that morphologically emphasize social psychological attributes».[1]

(1) Nicosia, F. M. op. cit., p. 135.

المتغيرات النفسية الاجتماعية (١) : Socio-psychological

وتتعدد هذه المتغيرات بشكل ظاهر كما أنها تلعب دورا هاما فى تحديد :

(أ) ادراك الفرد للسلع والخدمات وخصائصها .

(ب) ادراك الفرد للموثرات البيئية كالاعلان مثلا .

(جـ) تكوين رغبات المستهلك .

(د) قرار المستهلك باستهلاك ماركة محددة .

(هـ) ادراك المستهلك لنتائج الاستهلاك السابق وتحديد رد الفعل لديه .

وأهم هذه المتغيرات ما يلى :

ـ الدوافع motives أى القوى المحركة والتى تتمثل فى الرغبات والحاجات التى يريد الانسان اشباعها ، أو الأمور التى يريد تجنبها والبعد عنها .

ـ الاتجاهات Attitudes وهى الخصائص والمشاعر والأفكار التى يكونها المستهلك تجاه سلع أو أشياء محددة وتصبح بالتكرار والتدعيم صفات مستقرة تؤثر فى سلوكه حيال تلك السلع أو الأشياء . وكلما تراكمت تلك الاتجاهات فى ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها، فان قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل ، وبالتالى تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه روتينية متكررة .

ـ خصائص الشخصية Personality Traits وهى الصفات التى تحدد استعداد الفرد للتفاعل مع الآخرين . أى هى مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومتميزة(٢). مثال ذلك خصائص الكبرياء أو التواضع ، السيطرة أو الخضوع ، المبادرة أو السلبية ، وما الى ذلك من خصائص تميز الفرد وتعكس أثر تفاعله مع بيئة اجتماعية محـددة وخبراته وتجاربه السابقة من حيث النجـاح أو الفشل فى اشـباع حاجاته المختلفة .

---

(١) نقصد بهذه المتغيرات النفسية الاجتماعية وكذلك المتغيرات الفكرية التى سيرد الحديث عنها انها جميعا تشير الى العمليات فى النظام السلوكى .

(٢) Krech. D. and Crutchfield R. Theory and Problems of Social Psychology. McGraw-Hill, N.Y. 1948.

المتغيرات الفكرية : Cognitive variables

وتضم هذه المجموعة من المتغيرات ما يلى :

ـ الادراك : Perception

أى الطريقة التى يفهم بها الفرد البيئة المحيطة به •

ومن المعلوم أن ادراك الفرد يتأثر بالآتى :

(أ) البيئة المادية والاجتماعية •

(ب) التركيب الفسيولوجى للفرد •

(جـ) الرغبات والحاجات التى يشعر بها •

(د) تجاربه وخبراته السابقة •

ـ التفكير : Thinking

هو عملية التعقل والتدبر استعدادا لاتخاذ قرار معين • ويختلف الأفراد من حيث استعدادهم للتفكير وهم يتراوحون بين التفكير الواقعى realistic الذى يقوم على المنطق والتحليل ، والتفكير الخيالى Austric أى التفكير الخرافى الذى لا منطق له ولا أساس •

ـ التعلم : learning

أى تدبر الخبرات والمواقف السابقة والقدرة على تعديل أنماط السلوك بما يتلاءم مع نتائج السلوك السابق •

ـ المتغيرات البيئية : Environmental

وتمثل المتغيرات البيئية الاطار العام الذى يتم فيه السلوك كما أنها تؤثر جزئيا على أسلوب تحديد السلوك الانسانى فى مجال الاستهلاك • ونجد أن أهم المتغيرات البيئية هى :

ـ العلاقات التفاعلية بين المستهلكين : Interpersonal Relations

وهذه تعكس أثر التفاعل بين المستهلك وغيره من الأفراد ، وتأثير هذا التفاعل فى شكل اتجاهات الفرد وميوله ودوافعه من ناحية ، كذلك تأثيره على أنماط السلوك النهائية التى يبديها المستهلك • ويرى نيقوسيا (١) أن هذه المتغيرات تحتل أهمية كبيرة لسببين :

(1) Nicoia, F. M., Op. Cit., p. 137.

ـ أنها مصدر للقيم ومعايير السـلوك التى يسترشد بها الشخص فى سلوكه .

ـ أنها مصدر للمعلومات والتأثير والاغراء .

ـ وسائل الاتصال ونقل المعلومات

ويقصد بهـذه المتغيرات وسائل الاتصـال العـامة mass media كالجرائد والراديو والتلفزيون . وبالتالى فانه من خلال تلك الوسائل العامة تنتقل المعلومات والاغـراءات الى المستهلك وتسـاعد فى تحديد سلوكه الاستهلاكى (الاعلان مثلا) .

ـ مواصفات السلع : Product Attributes

ويقصد بها المواصفات الموضوعية للسلع objective وهى المميزات والخصائص المعلنة عن السلع والخدمات المتاحة للمستهلك وهى بذلك تعتبر عاملا من عوامل التأثير فى السلوك الاستهلاكى . ونحن نفرق بين المواصفات الموضوعية ، وبين المواصفات الشخصية subjective أى التى يدركها الفرد من خلال نظرته هو وتفكيره واتجاهاته . تلك الأخيرة لا تعتبر متغيرا بيئيا بل متغيرا شخصيا .

من ناحية أخرى فاننا نستطيع تقديم تلخيص للمتغيرات الأساسـية المؤثرة على السلوك الاستهلاكى بصورة أخرى كالآتى :

متغيرات فردية

* نفسـية كالرغبات والدوافع ، الاتجـاهات ، الادراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية .

* اجتماعية كالمركز الاجتماعى الذى يشغله الفرد ، نوع الجماعات التى ينتمى اليها ، القيم والمعايير التى يؤمن بها ، وطبيعة العـلاقات التى تربطه بالأفراد الآخرين .

* حضارية وهى تعكس المنـاخ الحضارى الذى يعيش فيه الفرد وخصائص هذا المناخ وانعكاسه على الفرد فى شكل عادات وتقاليد وأساليب للتفكير .

متغيرات بيئية

* جغرافية تصف البيئة الجغرافية التى ينتمى اليها الفرد .

* اجتماعية ، تصف حقيقة المجتمع الذى يحيا فيه ، هل هو مجتمع مفتوح تسهل الحركة بين طبقاته ، أم مجتمع مغلق ، هل تتوفر المعلومات ووسائل الاتصال بين فئات المجتمع المختلفة أم لا .

متغيرات اقتصادية

* خصائص وحدات الانتاج وما تقدمه لسوق من سلع وخدمات .

* خصائص السياسات والجهود التسويقية التى تقوم بها تلك الوحدات .

* خصائص ومميزات السلع المتاحة .

* الدخل الذى يحصل عليه المستهلك .

* أسعار السلع والخدمات المتاحة .

متغيرات تتعلق بالزمن

* خصائص اللحظة الزمنية التى يتم فيها اتخاذ القرار وخصائص الأوقات السابقة .

* توقعات المستهلك للمستقبل واحتمالات التغير فى أى من المتغيرات السابقة كما يراها المستهلك .

والآن نستطيع أن نقدم نموذجا يفسر ظاهرة السلوك الاستهلاكى استنادا الى تحديدنا لأنواع المتغيرات المختلفة التى تؤثر فى هذه الظاهرة :

ـ كل مستهلك له مجموعة من الحاجات والرغبات التى يسعى الى اشباعها . تلك الحاجات needs بعضها فطرى موروث كالحاجات الفسيولوجية الأساسية ، وبعضها مكتسب من تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية التى يحيا بها .

ـ بالنسبة لكافة أنواع الحاجات الانسانية سواء الفسيولوجية أو الاجتماعية والذاتية ، فان هناك أساليب ووسائل محددة تستخدم لاشباعها . تلك الأساليب والوسائل هى السلع والخدمات التى تقدمها الوحدات الانتاجية المختلفة .

ـ يحدد الفرد لنفسه مستوى معينا من الاشباع لكل حاجة من الحاجات التى يشعر بها وذلك من حيث :

(أ) أنواع السلع أو الخدمات الواجب استخدامها .

(ب) كميات السلع والخدمات الواجب استخدامها •

ـ تلعب المتغيرات البيئية دورا هاما فى تكوين ادراك الفرد لهذه المستويات المطلوبة من الاشباع • فالفرد هنا يعلم عن السلع والخدمات المتاحة من خلال الاعلان ووسائل التأثير الأخرى التى تتبعها الوحدات الانتاجية ، من ناحية أخرى هو يتعرض لهذه السلع والخدمات حيث يرى أفراد المجتمع الآخرين الذين يستخدمونها فعلا •

ـ ولكن المستهلك قد يحصل على مستوى اشباع أقل من ذلك الذى يأمل فيه اما من حيث أنواع السلع والخدمات التى يستخدمها أو من حيث كمياتها • وقد يرجع السبب فى هذا النقص الى :

(أ) أن الدخل الذى يحصل عليه لا يمكنه من شراء الأنواع أو الكميات التى يرغبها •

(ب) أو أن الأسعار التى تعرض بها تلك السلع والخدمات تجعلها فى غير متناول يديه •

ـ هذا الفرق discrepancy بين ما يسعى اليه المستهلك وبين ما يحصل عليه فعلا يجعل هناك حالة من عدم التوازن disequilibrium وبالتالى تخلق لدى المستهلك حالة استياء من نمط استهلاكه الحالى •

ـ هذه الحالة من الاستياء أو عدم الرضاء تجعل المستهلك يبحث عن بدائل استهلاكية • وفى عملية البحث هذه تعترضه المؤثرات البيعية الآتية من الوحـدات الانتاجيـة المختلفة وكلها تتنافس على التـأثير عليـه والاستحواذ عليه كمستهلك •

ـ كلما كانت درجة عدم الرضاء كبيرة ، أى كلما كانت الفجوة بين ما يصبو اليه المستهلك وبين ما يحصل عليه كبيرة ، كلما كان معدل البحث عن بدائل أخرى أكبر ، وبالتالى كلما كان ادراك المستهلك للمزيد من السلع والخدمات أوضح •

ـ يحصل المستهلك على معلومات عن السلع والخدمات الأخرى المتاحة ويعمل على تقييمها لاتخاذ قرار بشأنها أخذا فى الاعتبار ما يلى :

(أ) اتجاهاته وميوله ونتائج خبراته السابقة •

(ب) دوافعه ورغباته ومدى الالحاح الذى يشعر به لتغيير نمط استهلاكه •

(جـ) تأثير المتغيرات الاجتماعية كرأى الأصدقاء •

(د) الموارد المالية المتاحة له والأسعار المعروضة بها السلع •

(هـ) توقعـاته للزيادة أو النقص فى دخـله وفى أسـعار السـلع والخدمات •

(و) توقعـاته لمدى قدرة السلعة أو الخدمـة البـديلة على توفير مستوى الاشباع الذى يسعى اليه •

ـ بعد أن يتخذ المستهلك قراره بشراء سلعة أو استخدام خدمـة معينة فانه يعمد الى مراجعة نفسه وتقييم نتائج هذا القرار فى ضوء معايير ذاتية واقتصادية واجتماعية •

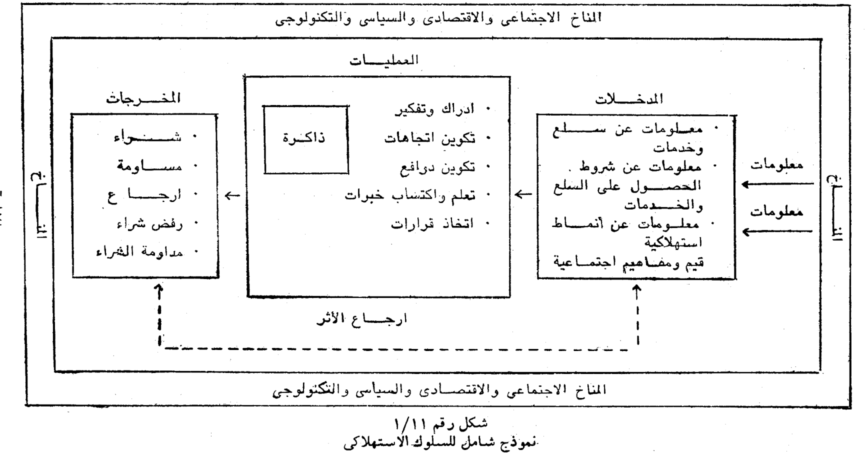
وبناء على التقييم فان المستهلك قد يصل الى اى من النتائج الآتية :

(أ) أن القرار الذى اتخذه كان صائبا وبالتالى يتأكد المستهلك من صحة ادراكه بامكانيات تحسين مستوى استهلاكه وهذا يؤدى الى ارتفاع جديد فى مستوى التطلعات ، الأمر الذى يحدث فجـوة جديدة بين ما يصبو اليه وما يحصل عليه فعلا وتبدأ دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات •

(ب) يتضح للمستهلك أن توقعاته لم تتحقق ، وأن الفجـوة التى يعانى منها لازالت قائمة وهذا يدعو الى بدء دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات •

وهكذا نجد المستهلك فى حركة دائبة يسعى دائما الى تحقيق التوازن بين مستوى الاشباع المطلوب وبين مستوى الفعلى ، وعادة عندما يصل الانسان الى حالة توازن عند مستوى اشباع معين أن يحدث تغييرا اما فى الظروف البيئية المحيطة (مثل تقديم سلعة جديدة) : هـذا التغيير يؤدى الى اختلال التوازن وبدء دورة جـديدة من السعى وراء اعادة التوازن مرة أخرى وقد يكون هذه المرة عند مستوى أعلى من الاشباع •

ويصور الشكل التـالى رقم (١/١١) نمـوذجا لنظـام السلوك الاستهلاكى :



شكل رقم ١/١١
نموذج شامل للسلوك الاستهلاكى

السلوك الادارى

الادارة هى عملية تخطيط ، توجيه ورقابة الأعمال والنشاط فى المشروع بهدف تحقيق نتائج معينة بدرجة عالية من الكفاءة والاقتصاد .

وقد بدأ التطور الحديث فى دراسة نظرية الادارة والسلوك الادارى بحركة الادارة العلمية التى تزعمها فردريك تايلور فى بداية القرن الحالى حيث ركز اهتمامه على تنظيم الأعمال فى مستوى المصنع واكتشاف أفضل السبل لأداء العمل . ونشر أفكاره فى فلسفة للادارة العلمية تدعو الى اتخاذ الطريقة العلمية أساسا لاتخاذ القرارات فى الادارة . وقد وصفت حركة الادارة العلمية بأنها الادارة الرشيدة حيث أخرجت من حسابها العوامل السلوكية وافترضت أن الانسان يمكن أن يخضع ويعمل وفقا للحسابات الدقيقة دون التفات الى دوافعه ورغباته أو ادراكه ومقومات شخصيته .

وكرد فعل لفشل حركة الادارة العلمية فى تبين أهمية الناحية السلوكية فى العمل ، فقد نشطت حركة العلاقات الانسانية بزعامة التون مايو وزملاءه حوالى سنة ١٩٢٨ لتركز على المفاهيم الاجتماعية والنفسية فى العمل وتوضح أهمية العوامل السيكولوجية والاجتماعية فى تحديد سلوك العامل وانتاجيته . وقد انتشر تعبير « الروح المعنوية » «Morale» كتلخيص لتأثير تلك العوامل السلوكية وازداد الاهتمام بقياس الروح المعنوية والعمل على تحسينها كوسيلة لزيادة الانتاج .

وعملية الادارة هى عملية انسانية بالدرجة الأولى اذ يتوقف أداء المدير لوظائفه الأساسية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، ورقابة على عدة مقومات لابد من النظر اليها هى :

- الصفات والمقومات الشخصية للمدير .
- صفات الجماعات التى يعمل معها المدير وطبيعة أهدافها .
- الظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة التى يعمل فى ظلها .

محددات السلوك الادارى

ان نتائج الدراسة لأهمية الادارة فى العمل الانتاجى تدعونا الى استخلاص حقيقة أساسية وهى أن العامل المحدد لمساهمة الادارة فى نتائج العمل الانتاجى للمجتمع ليس هو توفر أعداد معينة من المديرين بقدر

ما يتركز فى توفر عدد من المديرين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة الادارية ، أى بنمط من السلوك الادارى يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع •

ان السلوك الادارى هو ما نسعى الى اكتشاف محدداته وفهم أسباب تغييره حيث أنه العامل الحقيقى الذى يختفى وراء قدرة المجتمع على النمو الاقتصادى المستمر المتوازن •

ان مجرد توفر أفراد يشغلون المراكز القيادية فى المشروعات الانتاجية ليس دليلا كافيا على أن هذه المشروعات سوف تسهم مساهمة فعالة فى تحقيق أهداف التنمية • والمثل على ذلك ما تعانيه كثير من الأجهزة والمصالح الحكومية فى كثير من دول العالم من تخبط وفشل بل وما تسببه لعملية التنمية من عرقلة وتأخير رغم توفر الأعداد اللازمة من الأفراد لشغل كافة المناصب الادارية فى تلك الأجهزة •

اذن المطلوب هو توفر فئة من المديرين يلتزمون بأنماط محددة من السلوك الادارى يتصف بالكفاءة ونحن نعنى بتعبير الكفاءة الادارية القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة أحسن استغلال ممكن — وبالتالى فان مظاهر السلوك الادارى الكفء تتضمن الآتى :

* القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الانتاجى •
* القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف •
* القدرة على استخدام عناصر الانتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتنفيذ الوسائل المختلفة لتحقيق أهداف العمل الانتاجى •

ان السلوك الادارى الكفء يعكس الرغبة فى أن يتم اتخاذ القرارات الادارية والاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذى يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد • أى أن الهدف هو تعظيم Maximization الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد •

ان السلوك الادارى الكفء هو القدرة على تحقيق أقصى انتاج ممكن باستخدام الموارد المحدودة المتاحة • أن المدير مسئول بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام موارد المجتمع استخداما فعالا ومنتجا •

ان الذكاء ، المهارات ، والمعرفة من الشروط الأساسية للمدير الكفء ولكنها لا تصنع وحدها هذا المدير • أن الفرق بين المدير الكفء والمدير الماهر أو الذكى أن الأول لديه القدرة على عمل الأشياء الصحيحة فى حين أن الثانى يتمتع بالقدرة على أداء الأعمال بمهارة •

ويختلف السلوك الادارى من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ويمكننا أن نحدد مواصفات السلوك الادارى المطلوب من المدير الكفء (١) :

— القدرة على تنظيم وقته والافادة منه الى أقصى درجة •

— التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل واجراءاته •

— الافادة من الموارد المتاحة الى أقصى حد وتنمية مواطن القوة فى تلك الموارد •

— القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التى تساهم فى تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة •

— القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وناجحة •

أهمية السلوك الادارى الكفء

ان النجاح فى تحقيق أهداف الدولة يتوقف على توفر درجة من الكفاءة فى الجهاز الانتاجى للدولة كله بمعنى الحصول على أقصى انتاج ممكن باستخدام الموارد الانتاجية المتاحة • تلك الكفاءة الكلية لا يمكن أن تتوفر الا بتوفر درجات مختلفة من الكفاءة فى وحدات الانتاج المتعددة فى التنظيم الاقتصادى الكلى ، أى أن كفاءة الاقتصاد القومى هى محصلة الكفاءات فى وحدات الانتاج المختلفة • مرة أخرى فان كفاءة أى وحدة انتاجية انما تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الادارة وقدرتها على تعظيم النتائج بها • أى أن السلوك الادارى الفعال هو المحدد الأصلى لكفاءة التنظيم الانتاجى القومى ، ومن هنا ينبع اهتمامنا بسلوك المديرين حيث أننا ندرك آثار هذا السلوك فى توجيه وتحديد النشاط الانتاجى للدولة كلها من خلال تأثيره على سلوك العاملين •

أن الدراسات الحالية تهدف الى التعرف على محددات السلوك الادارى أى تلك العوامل التى تؤثر على نمط أداء وتصرف المدير فى

(1) Peter F. : Drucker, The Effective Executive, Harper and Row, publishers, N. Y., 1967, pp. 23—24.

عمله • تلك المعرفة تمكننا من فهم هذا السلوك والتنبؤ به ومحـاولة ضبطه والتحكم فيـه •

ان السلوك الادارى فى تفكيرنا هو محصلة التفاعل بين عناصر ثلاثة (المدير ، التنظيم ، المجتمع) وأى محاولة لفهم هذا السلوك لابد وأن تأخذ فى اعتبارها تأثير كل من تلك العناصر فى ذات الوقت •

من ذلك نرى أننا لكى ننجح فى توجيه السلوك الادارى فى اتجاه مزيد من الكفاءة والفعالية ينبغى لنا أن نعمل على جبهات ثلاثة فى ذات الوقت وسوف نتناول كل من تلك الجبهات على التوالى •

اولا : المدير الفرد

ان العنصر الأول فى تحديد السلوك الادارى هو المدير ذاته • ولذلك فان عملية بناء فرق الاداريين تتطلب معرفة البيانات التـالية عن فئـة المديرين :

ـ ما هى القدرات ، المهارات ، أو الصفات التى يجب أن يتمتع بها المدير الكفء ؟

ـ ما هى العوامل التى تدفع المـدير الذى توفرت له القـدرات والصفات المطلوبة الى أداء عمله بكفاءة ؟

ـ ما هو التكوين النفسى للمدير من حيث اتجاهاته ، أسـاليب تفكيره ، مدركاته وخصائصه الشخصية ؟

يرى رالف ستوجديل Stogdill الأستاذ بجامعة أوهايو الأمريكية أن المدير ينبغى أن يتصف بالصفات التالية :

ـ الطموح الى تحقيق الأهداف (المعرفة ، العلم ، الخبرة) •

ـ المسئولية (يعتمد عليه ، الصبر ، موالاة العمل ، الثقة بالنفس)•

ـ المشاركة (النشاط ، التعاون ، القدرة على التأقلم) •

وفى دراسة أخرى قامت بها احدى الجامعات الأمريكيـة تبين أن الصفات الآتية هى أكثرها أهمية :

ـ القدرة على اختيار الأفراد •

ـ القدرة على تدريب الأفراد •

ـ الحكم السليم على الأمور •

- القدرة على تنظيم الأعمال .
- الرغبة فى العمل .
- الثقة بالنفس .
- العدالة والاحترام للآخرين .
- التأهب والاستعداد للتغيرات المختلفة .

كما أبرزت دراسة أخرى تمت فى ٢٠٠ شركة أمريكية أن الأسباب الآتية هى الأساس فى فشل المديرين :

- عدم القدرة (أو الرغبة) فى تفويض السلطة للآخرين .
- نقص المعلومات والمعرفة .
- عدم القدرة على التحليل والتقييم للأمور .
- عدم القدرة على اصدار الأحكام على الناس .
- عدم القدرة (أو الرغبة) فى التعاون من الآخرين .
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات .

وأظهر دراسة أخرى قام بها الأستاذ كريس أرجيرس الصفات الادارية الأساسية التالية :

- القدرة على العمل بكفاءة فى ظروف صعبة وغير مستقرة .
- القدرة على (والرغبة فى) الحصول على مشاركة الآخرين فى كل المشاكل .
- القدرة على النقد الذاتى ومسائلة النفس .
- القدرة على تحمل الصعاب أو الشدائد بدون شكوى .
- القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكنيك محكم .
- القدرة على تقبل الفوز أو الخسارة باعتدال .
- القدرة على تحمل قرارات الرؤساء غير العادلة .
- القدرة على تحديد الأهداف المعقولة .

ونستطيع أن نجمل كل تلك الصفات والخصائص فى الآتى :

- القدرة التحليلية Analytical ability

وهى القدرة على تصور العلاقات بين الأشياء من خلال تحليل الأمور ووسيلته الى ذلك طرح الأسئلة الصحيحة ، تجميع البيانات الضرورية ،

والحصول على الاجابات المطلوبة ومراجعة تلك الاجابات والتأكد من صحتها •

ان أساس القدرة التحليلية هو التعرف على العلاقات بين العوامل المختلفة فى أى موقف وتبين اتجاه تلك العلاقات •

ـ القدرة على وضع الامور فى موضعها وتخيل الموقف باكمله
Synthetical ability

بنفس المنطق الذى يدعونا الى مطالبة المدير بتحليل المواقف المختلفة الى أجزائها وتفهم العلاقات بين تلك الأجزاء ، فان العمل الادارى فى كثير من الأحيان يتطلب من المدير القدرة على تجميع بيانات متفرقة ومعلومات مجزأة ووضعها فى قالب متكامل بحيث يستطيع تفهم حقيقة الموقف بأكمله أى هى القدرة على التقاط العلاقات بين الأشياء التى تبدو منعزلة أو منفصلة والبحث عن الروابط بينها •

ـ القدرة على الابتكار والتجديد Innovative

القدرة على الاكتشاف والتجديد فى أساليب العمل ونظمه والابتكار فى مجالات الادارة المختلفة •

ـ القدرة على حل المشكلات •
ـ القدرة على التعبير والاتصال •
ـ القدرة على التعايش مع مجتمع •

وهناك اتجاه آخر يحصر تلك القدرات فى ثلاث أساسية :

ـ قدرات انسانية ـ تفهم الناس والتعامل معهم •
ـ قدرات فنية ـ تعرف طبيعة العمل الذى يقوم به •
ـ قدرات فكرية ـ القدرة على تصور المواقف وحل المشكلات •

ثانيا : التنظيم

أن المدير الفرد بكل ما يتمتع به من خبرات ومهارات وما يشعر به من رغبات وحاجات تدفعه الى مزيد من الجهد والانتاج ليس الا عنصرا يتفاعل مع غيره من العناصر التى يحتويها التنظيم العام الذى يعمل به المدير • وعلى ذلك فان سلوك المدير فى العمل لا يتوقف على مهاراته وقدراته الخاصة فحسب ، بل يتأثر أيضا بقدرات ومهارات الأفراد الآخرين

فى التنظيم سواء كانوا رؤساء ، زملاء أو مرؤوسين • كما أن هؤلاء الأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم للعمل التى قد تتفق مع أو تختلف عن رغبات ودوافع المدير • وبالتالى فان السلوك الادارى انما هو محصلة التفاعل بين المدير والأفراد الآخرين فى المشروع • ويسهل أو يعقد ذلك التفاعل بعض النظم السائدة فى المشروع أهمها نظم الاتصالات ، نظم اتخاذ القرارات ، والأنماط السائدة فى المشروع من حيث توزيع السلطة أو تركيزها •

من هذا نرى أن المدير الفرد لا يعمل منعزلا عن المحيط الاجتماعى الذى يسود المشروع بل تتوقف فاعلية المدير وكفاءته فى عمله الادارى على قدرته على التعايش مع الآخرين وحل الصراعات والخلافات التى تنشأ نتيجة الاحتكاك بأفراد آخرين قد تختلف اتجاهاتهم وتتناقض مصالحهم مع مصالح وأهداف المدير •

ثالثا : البيئة او المناخ

ان المشروع الذى يديره المدير يوجد فى مجتمع أو بيئة تتمثل فى المنظمات والمؤسسات الاقتصادية ، الاجتماعية والسياسية ، والمؤسسات الثقافية والحضارية المختلفة • وتتكون علاقات تبادلية بين المشروع وبين تلك التنظيمات والمؤسسات الخارجية تتمثل فى أنها تحدد ما يحصل عليه المشروع من موارد فى شكل مواد خام ، عمال ، رأس مال • كما أنها تحدد للمشروع وقيادته القيم والأهداف التى ينبغى أن يسعى الى تحقيقها • ومن ناحية أخرى فان تلك التنظيمات والمؤسسات الخارجية انما تفرض على الادارة قيودا والتزامات ينبغى عليها أن تراعيها فى أدائها للعمل الادارى • وبالتالى تنشأ علاقة بين المشروع وبين المجتمع • وتتحدد قدرة المدير على التصرف واتخاذ القرارات بدرجة اعتماد المشروع على البيئة الخارجية فى الحصول على الموارد اللازمة فتقل تلك القدرة كلما زادت درجة هذا الاعتماد •

من هذا نرى أن السلوك الادارى لا يعكس عنصر المهارة الشخصية للمدير فحسب ، بل هو أيضا يعكس مدى مناسبة الظروف الداخلية للتنظيم للعمل الادارى من ناحية ومدى ملائمة المناخ المحيط من ناحية أخرى •

ان هذا التصور لمحددات السلوك الادارى انما يتفق مع الاطار العام

الذى قدمناه فى هذا الكتاب : ان السلوك الانسانى (والسلوك الادارى أحد مظاهره) انما يتحدد فى أى موقف اجتماعى بفعل التفاعل والتلاحم بين الفرد والبيئة • وقد رأينا كيف أن النموذج يفسر سلوك المدير فى أى موقف ادارى • فالمدير له خصائصه ومهاراته وقدراته الشخصية ومقومات فردية سيكولوجية تميزه عن غيره من الأفراد • الا أن طبيعة السلوك الذى يسلكه فى العمل واتجاهات هذا السلوك يحددها بالاضافة الى تلك العوامل الشخصية ، صفات ومقومات الجماعات التى يشاركها المدير العمل ، وظروف البيئة الاجتماعية والثقافية العامة •

ان هذا الفهم لطبيعة السلوك الادارى يساعد كثيرا فى مجالات بناء وتنمية الهيئة الادارية اذ يوضح ما اذا كان القصور فى السلوك الادارى يعود الى عيب فى المدير ذاته أم يعود الى عوامل اجتماعية أو ثقافية ، وبالتالى تتحدد اتجاهات العمل سواء بالتدريب الادارى أو اعادة التنظيم ومحاولة التأقلم مع البيئة العامة •

أى أننا حين نريد تفسير السلوك الادارى بمعنى لماذا يعمل المديرون بالطريقة التى نشاهدها ، أو ماذا يدفع المدير الى العمل أو التكاسل ، أو بمعنى أعم ما هى محددات السلوك الادارى فى كافة أشكاله ومظاهره ، فاننا نعود الى المحددات الأساسية التى توصلنا اليها وهى :

- العوامل السيكولوجية الأساسية للمدير من دوافع ، ادراك ، اتجاهات وخصائص شخصية •

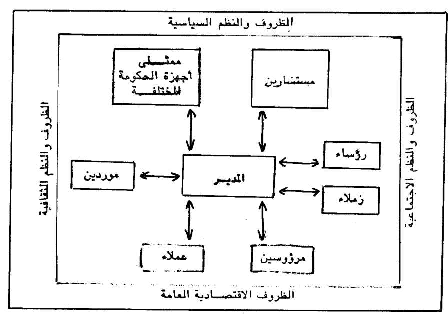
- العوامل الاجتماعية التى تحكم التفاعل بين المدير وبين مساعديه وزملائه ورؤسائه • ان المدير لا يعمل فى فراغ بل هو دائما عضو فى جماعة يتفاعل معها باستمرار ، ويتوقف سلوكه على نتيجة هذا التفاعل وعلى مدى قوته النسبية ومركزه فى الجماعة •

- العوامل الحضارية أو الثقافية العامة حيث تصف البيئة الاجتماعية التى يعمل فيها المدير والتنظيمات الاقتصادية الأساسية وظروف العمل وسياساته بالاضافة الى النظم الاجتماعية والعادات والتقاليد •

ان السلوك الادارى يتخذ مظاهر مختلفة كالخطط والقرارات التى يصدرها المدير ، أساليب القيادة والاشراف التى يتبعها ، أنماط التنظيم التى يلتزم بها المدير فى عمله ، أساليب التوجيه والارشاد التى يحاول من

خلالها حفز الأفراد على العمل فى اتجاه معين ، وأخيرا أشكال ونظم الرقابة التى يفرضها المدير على من حوله من العاملين •

ان السلوك الادارى فى أى مظهر من مظاهره السابقة انما يلخص أثر التفاعل بين العوامل الثلاثة الأساسية التى تحرك السلوك الانسانى وتوجهه • فالمدير الذى يعتمد على الأوامر والتعليمات كوسيلة للاتصال بينه وبين العاملين يختلف تماما عن المدير الذى يتبع أسلوب التشاور والاقناع والمناقشة كوسيلة للوصول الى هدفه • وهـذا الاختلاف فى أساليب الادارة اما أنه يعكس فروقا أساسية فى شخصيات المديرين أو فى طبيعة العاملين ، أو فروقا واختلافات فى ظروف وبيانات العمل •



شكل رقم ٢/١١

والرسم السابق رقم ٢/١١ يوضح حقيقة العمل الادارى وطبيعة العوامل التى تتفاعل للتأثير على سلوك المديرين •

وتطبيقا لما تقدم فسوف نركز البحث على بعض مظاهر السلوك الادارى هى القيادة الادارية ، الاتصالات فى الادارة ، المدير والعمل الجماعى واتخاذ القرارات الادارية •

اولا ــ القيادة الادارية

ان الاتجاه الحديث فى دراسة موضوع القيادة الادارية يميل الى

التركيز على تفاعل عدة عوامل فى تحديد نتيجة تلك القيادة . تلك العوامل هى :

* صفات وخصائص المدير الشخصية .
* اتجاهات واحتياجات وصفات العاملين وطبيعتهم .
* طبيعة وخصائص التنظيم (المشروع أو الشركة) .
* الظروف المحيطة بالمشروع .

ان عملية القيادة فى الادارة تعنى أكثر من مجرد الاشراف والرقابة على أعمال الآخرين . انها تعنى القدرة على تحديد أهداف محددة واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة عالية وهى بذلك تختلف عن مفهوم الادارة لدى الكثير من المديرين اذ يعتقدون أن الادارة هى مجرد اعطاء أوامر لمرؤسيهم اعتمادا على ما يمتلكونه من سلطة . ان فاعلية مثل ذلك المدير ونجاحه فى تحقيق أى هدف على الاطلاق تتوقف على قدرته على اجبار معاونيه على تنفيذ ما يصدر من قرارات ولكنه يفشل تماما فى كسب تعاون أو ثقة من يعمل معهم ، وبالتالى فان مستوى ما يبذلونه من جهد فى القيام بأعمالهم يقل كثيرا عما يمكنهم عمله لو صدر ذلك العمل عن اقتناع ورغبة حقيقية ينميها أسلوب المدير فى خلق روح التعاون والثقة بين العاملين وبينه . وبذلك فنحن فى حديثنا عن القيادة الادارية انما نفرق بين نوعين أساسيين من المديرين : المدير الآمر والمدير المتعاون . ان المدير الآمر يعتمد أساسا على السلطة التى يخولها له مركزه الادارى . ان أمثلة كثيرة تصادفنا عن أمثال هؤلاء المديرين الذين يعتمدون أساسا على اصدار الأوامر كوسيلة لتحقيق أهداف معينة . ان المدير الآمر يقدس السلطة ويولى الاجراءات والروتين أهمية كبرى . ان الأوامر فى رأيه يجب أن يطيعها المرؤسين بدون مناقشة . ان اللوائح والقوانين تمثل فى تفكير هذا المدير المثل التى يجب أن يلتزم بها العاملون فى أدائهم لعملهم . ان أسلوب عمل المدير الآمر يتركز فى مجرد ابلاغ المرؤسين بالقرارات دون اشراكهم فى اتخاذ تلك القرارات أو تفسير أسباب اتخاذ قرارات معينة . ان القائد الآمر أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات فى يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك فى مناقشة أوضاع العمل . انه يرسم كل شىء ويحدد كل شىء وليس عليهم سوى الطاعة والتنفيذ والقائد فى هذه الحالة يتحمل كل المسئولية .

هذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يرفضون تحمل المسئولية خشية الفشل والعقاب • ولعل كثيرا مما قد يتصف به العاملين من سلبية وابتعاد عن تحمل المسئولية ومـا يلمسه المتصل ببعض الوحدات الانتاجية من مشاكل انسانية تعقد العمل وتؤثر على الانتاجية انما مرده الى نوع القيادة التى يمارسها عدد من رؤساء ومديرو هذه الشركات من تركيز للسلطة وعدم اتاحة الفرص للعاملين للاشتراك اشتراكا فعالا فى توجيه الأمور •

وعلى النقيض من ذلك المدير الآمر تجد نموذجا آخر للقيادة الادارية تتجلى فى المدير المتعاون أو الديمقراطى • ان المدير الديمقراطى يتولى تحديد الأهداف العامة للعمل ثم يترك الفرصة للعاملين لمناقشتها والمساهمة فى تحديد أنسب السبل لتحقيقها• وبعد الاتفاق على تلك الأهداف وأساليب العمل ، يترك المدير لمرؤوسيه حرية العمل والأداء ويتولى هو مهمـة المتابعة بدون تدخل فى تفاصيل العمل وغالبا ما تتخذ تلك المتابعة شكل تقييم النتائج النهائية للعمل ومدى مطابقتها للأهداف المحددة •

وبرغم تفضيلنا لأسلوب القيادة الديمقراطية فى الادارة ــ باعتباره أكثر تلاؤما مع الطبيعة البشرية وبالتالى أكثر تهيئة لجو العمل بمـا يسمح بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الانتاجية ــ الا أن هناك بعض المواقف الادارية التى تتطلب من المدير أن يستخدم الأسلوب القيادى الآمر أو المتسلط • وبالتالى فان أساس القيادة الادارية الفعالة هى قدرة المدير على تحليل الموقف واتباع الأسلوب القيادى الأكثر توافقا مع طبيعة كل موقف • ذلك ما نسميه بالقيادة المرنة •

ان القيادة الادارية عنصر حركى وهام فى حيـاة التنظيم وفاعليته ونستطيع أن نحدد فيما يلى بعض الوظائف الأساسية للقائد الادارى :

ــ تحديد أهداف المشروع ووضع الخطط والسياسات المؤدية الى تحقيق تلك الأهداف •

ــ شرح تلك الأهداف للعاملين واقناعهم بأهميتها وكسب ثقتهم وتعاونهم فى سبيل تحقيقها •

ــ توفير جو العمل وتهيئة الظروف المساعدة على الانتاج والابتكار وتذليل الصعاب التى تواجه العاملين •

ـــ متابعة تنفيذ العمل وتقييم النتائج وادخال ما يتطلبه الأمر من تعديلات .

« القيادة هى عملية تغيير اجتماعى تؤثر فى الأفراد فى المواقف المختلفة ، وعلى هذا فالقائد يعتبر أحد العوامل الهامة فى احداث التغييرات الاجتماعية ويمكن القول أيضا أن القيادة هى دور اجتماعى شخصى فى موقف معين فى جماعة معينة ، ويترتب على هذا الدور تحقيق أهداف قد تكون خاصة بهذا الانسان الفرد وقد تكون عامة تهم الجماعة كلها وتسعى الى تحقيقها . ومن الطبيعى أن يقوم القائد بدور كبير من أجل تحقيق هذه الأهداف . وبذلك تتفاعل القيادة مع قاعدتها بحيث تؤثر فيها وتدفع الأفراد نحو تحقيق الهدف الذى يريده الناس فى مجتمع من المجتمعات » (١) .

بعض اسس القيادة الادارية الناجحة

لقد نتج عن الدراسات والبحوث الحديثة فى ميادين الادارة والعلوم السلوكية بصفة عامة بعض الأسس لما يجب أن تكون عليه القيادة الادارية الفعالة :

ـــ القائد الادارى الذى يتبع أسلوب الاشراف العام يحقق نجاحا أكبر من حيث مستوى الانتاجية والروح المعنوية للعاملين من ذلك الادارى الذى يعمد الى أسلوب الاشراف الدقيق . ويستند هذا الأساس الى أن الاشراف العام يعطى للعاملين قدر أكبر من الحرية فى وضع خطة العمل وتحديد أساليب التنفيذ . ان الاشراف العام يجعل المدير فى وضع لا يحتاج معه الى رقابة معاونية رقابة دقيقة متواصلة بحيث تتاح له الفرصة للتركيز على المشاكل العامة والتى تحتاج الى خبراته ودرايته .

ـــ ان تركيز الاشراف حول الانتاج قد يؤدى الى انتاجية أعلى فى المدة القصيرة ، الا أنه فى المدة الطويلة يؤدى الى انخفاض الانتاجية وتدهور الحالة المعنوية للعاملين . على العكس من ذلك فان الاشراف

---

(١) دكتور على محجوب ـــ ندوة المهارات الادارية ـــ برنامج المديرين العاملين الدورة الأولى ١١ ـــ ٣٠ ديسمبر سنة ١٩٦٥ ـــ معهد الادارة العامة ـــ برنامج القادة الاداريين القاهرة .

الذى يدور حول العامل أو المرؤوس - يؤدى فى أغلب الأوقات الى نتائج أفضل من وجهة نظر الانتاجية ومعنوية العاملين •

- أن القائد أو المدير الذى يحصر اهتمامه فى الاجراءات والقواعد واللوائح والمعايير الانتاجية قد يحصل على نتائج أقل مما يحصل عليها المدير الذى يعمل أساسا من خلال مساعديه ويركز على تنمية قدراتهم وتوفير حوافز العمل المناسبة لهم •

- ان المدير الكفء يستطيع أن يحقق أهدافه عن أكثر من طريق واحد • وقد تكون هذه الطرق متعارضة أساسا • ويتوقف اختيار طريق معين على تفضيل الادارى له ، ومهـارته فى تطبيق الأسـلوب المعين ، وتقييمه لعواقب كل من هذه الطرق (١) •

ثانيا - الاتصالات فى الادارة

ان نجاح المدير فى أداء عمله وكفـاءته فى تحقيق أهداف الوحـدة الانتاجية التى يشرف عليها تتوقف الى حد كبير على قدرته فى توفير الجو الملائم لتدفق المعلومات ووفرتها بين أجزاء التنظيم المختلفة • ويستطيع المدير أن يلعب دورا أساسيا فى هذا الشأن من خلال قدرته على :

* توفير المعلومات الضرورية واللازمة للأفراد حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة •

* توفير المعلومات التى تساعد على تحسين معنوية العاملين فى المشروع •

ان طرق اتصال المدير بمعاونيه قد تأخذ أشكالا متعددة • ولكنها تنحصر غالبا فى أسلوبين أساسيين ، الاتصال الكتابى فى شكل قرارات ، مذكرات ، اعلانات فى لوحات ، خطابات وما الى ذلك من وسائل كتابية توفر للعاملين معلومات محددة • أما الأسلوب الثـانى هو الاتصـال الشخصى أو الشفهى بين المـدير وبين الأفراد الآخـرين فى المشروع • وسواء كان الاتصال كتابيا أم شفهيا فان خاصية أساسية يجب أن تتوفر فيه هى أن يتم اقتناع الفرد بمضمون ذلك الاتصال • ا نالاقتناع ينتج أولا من فهم الفرد لحقيقة المعنى الذى تقصد اليه رسالة المدير ثم تقبله لهذا المعنى كأساس للعمل والتصرف • وبالتالى فان فاعليـة المـدير فى

---

(١) دكتور على محجوب ، المرجع السابق ص ١٣ •

الاتصال بالآخرين انما ترتبط بقدرته على الاقناع • بمعنى آخر فان عملية الاتصال لا تنتهى بمجرد ارسال أو تبليغ المعلومات الى العاملين كما هو الحال مع كثير من المديرين ، بل تستمر العملية حيث يبذل المدير جهدا فى الحصول على معلومات عن كيفية فهم العاملين لرسالته ومدى تقبلهم لها • ان الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعى حقيقى له تأثير على سلوك الأفراد ويتوقف هذا التأثير على قدرة المدير ومهارته فى هذا التفاعل •

ان الادارة فى حالات كثيرة قد تؤمن بأسلوب « الادارة بالتعليمات والمنشورات الدورية » • وهذا ما يعبر عنه فى علم الادارة بأنه اتصال من جانب واحد وليس هناك ضمان لأن يتقبل الطرف الآخر ما جاء بالرسالة • ان أسلوب اصدار الأوامر والتعليمات يتجاهل حقيقة أساسية هى أن تنفيذ الأوامر أو التعليمات يتوقف فى النهاية على تفهم العامل له واقتناعه به من ناحية ، وعلى قدرته على تنفيذه من ناحية أخرى •

لذلك يميل علم الادارة الحديث الى التركيز على وصف وظيفة المدير كحلقة أساسية فى عمليات اتصال تأخذ اتجاهين • الأول ـ اتجاه تتدفق فيه الأوامر ، التعليمات والمعلومات المختلفة المتعلقة بظروف العمل وامكانياته من المدير الى مساعديه ومعاونيه • وفى الاتجاه الآخر يرفع المساعدون والمعاونون وجهات نظرهم وآرائهم وشكاواهم الى المدير • ويركز علم الادارة الحديث على واجب المدير فى تنمية سبل الاتصال تلك وسعيه الى تشجيع العاملين على التقدم بمقترحاتهم وشكاواهم وتدريبهم على حرية الاتصال والافادة من خطوط الاتصال المتاحة لهم • ان المهارة الأساسية للمدير الكفء فى مجال الاتصالات هى فى القدرة على توفير سبل التفاعل بينه وبين العاملين حتى يضمن التأثير على سلوكهم وتوجيهه فى الاتجاه الذى يرغبه •

من ناحية أخرى فان هدف الاتصالات هو توفير أنواع المعلومات التى تساعد على رفع معنويات العاملين فى المشروع • ولا شك أن جانبا كبيرا من مشاكل العمل وما يترتب عليها من آثار ضارة بالانتاجية يمكن ارجاعه الى عدم توفر البيانات الصحيحة للعاملين عن ظروف العمل • وبالتالى فان المدير باعتباره حلقة اتصال أساسية ينبغى عليه احاطة العاملين بكل المعلومات عن أية تغييرات أو اجراءات تمس مراكزهم أو مصالحهم وشرحها لهم وتقديم التفسيرات الكافية لها حتى يمكنهم تقبلها عن وعى واقتناع • ولعل أغلب المشاكل التى نجمت عن عمليات توصيف وتقييم

الوظائف فى بعض الشركات يمكن ارجاعها الى عدم تفهم العاملين الذين طبقت عليهم تلك النظم بأهدافها أو وسائلها ومراحلها ، أى أنه لم تتوفر لديهم معلومات تساعد على ازالة الشكوك من نفوسهم وبالتالى كانت نتائج التوصيف والتقييم غير واقعية ولا سليمة فى معظم الحالات • نفس الشىء يمكن قوله بالنسبة للاتجاه السائد نحو ربط الأجر بالانتاج • اذ على الرغم من صلاحية المبدأ وضرورته الا أن اقبال الادارة على تطبيق تلك النظم لا يزال يتصف بنفس الأسلوب الذى لا يعتبر العاملين ركنا أساسيا فى نجاح مثل تلك النظم ومن ثم تعمد الادارة الى تطبيقها دون أخطار العاملين بتفاصيلها أو شرح لأهدافها وكيفية حساب الأجور وغير ذلك من التفاصيل ، الأمر الذى يسبب للعاملين حيرة وقلق ينعكسان على الانتاجية والكفاءة •

ثالثا ـ المدير والعمل الجماعى

ان صفة أساسية تميز العمل الادارى فى الصناعة الحديثة هى تعدد أنواع ومرات الاتصالات بين المدير وبين أفراد ومجموعات متباينة من الناس سواء من داخل المشروع أو من خارجه • تلك الحقيقة تجعلنا نميل الى النظر الى المدير باعتباره عضوا فى جماعة تتكون من المدير نفسه بالاضافة الى الرؤساء ، المرؤوسين ، الزملاء ، المستشارين داخل المشروع، العملاء ، الموردين وفئات أخرى متباينة من الأفراد الذين يتصل بهم المدير بحكم وظيفته وتبعا لنوع العمل الذى يمارسه •

هذا الموقف يضع المدير فى أغلب الأحيان فى مأزق اذ يواجه بمطالب وتوقعات مختلفة ومتعارضة من هؤلاء الأفراد المختلفين • ففى الوقت الذى يتوقع منه الرؤساء خفض النفقات وضغط ميزانية الأجور نجد المرؤوسين والعمال يتوقعون منـــه العمـــل على زيادة أجورهم ومنحهم علاوات دورية مثلا • بنفس المنطق قد يتوقع المستهلكون من المدير العمل على تحسين جودة الانتاج وخفض أسعار البيع فى حين أن الجهة المشرفة على الشركة قد تصر على ضرورة تحقيق فائض يستخدم فى عمليات اعادة الاستثمار • تلك التوقعات المتضاربة والمتعارضة والتى يصعب على المدير الاستجابة اليها كلها فى نفس الوقت تظهر أهمية توفر مهارة انســانية خاصة فيمن يشغل المناصب الادارية هى القـــدرة على مواجهـــة تلك الطلبات والتوقعات المتباينة والعمل على ايجاد مخرج أو حل مناسب لكل موقف •

رابعا ــ اتخاذ القرارات الادارية

ان اتخاذ القرارات هو من الأعباء الرئيسية التى يمارسها المدير • ولكن اتخاذ القرارات هو العمل الذى يميز المدير عن غيره من العاملين بالمشروع • وتنبع خطورة وظيفة اتخاذ القرارات الادارية من أن تأثيرها يشمل المشروع كله أو أجزاء مختلفة منه وبالتالى ينعكس على أداء المشروع وكفاءته وقدرته على تحقيق أهدافه •

ولكن كيف يتخذ المدير قراراته ؟ هل يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية لا تعتمد على أسس معينة ، أم أن هناك أساليب واضحة واجراءات محددة ينبغى أن يمر بها القرار الادارى ؟ •

ان المدير الكفء يتخذ قراراته بناء على عملية تفكير منطقية ومرتبة تتتابع مراحلها وخطواتها فى تسلسل محدد • ان عناصر تلك العملية الذهنية لاتخاذ القرارات الادارية هى :

ــ التحقق الواضح من أهمية وأصالة المشكلة وأن اتخاذ قرار فيها سوف يضع قاعدة ومبدأ •

ــ تحديد المواصفات التى يجب أن تتوفر فى حل المشكلة ، أى توضيح الحدود التى يجب أن يحترمها القرار •

ــ التفكير فى الحل السليم والمنطقى للمشكلات أولا وقبل الالتفات الى أنصاف الحلول والتعديلات المختلفة والتنازلات الواجب عملها ليصبح القرار مقبولا •

ــ تحديد العمل اللازم لتنفيذ القرار واعتباره جزءا أساسيا من القرار نفسه •

ــ متابعة تنفيذ القرار والحكم على مدى صلاحيته وفعاليته •

فيما يلى تحليل لهذه العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرارات :

العنصر الأول :

ان السؤال الذى يجب على المدير أن يسأله حين يعترضه موقف يحتاج الى قرار هو «هل هذا الموقف متجدد ومتكرر أم هو موقف استثنائى ؟» « هل ينبغى علاجه بمعزل عن نواحى العمل الأخرى ؟ » ان أساس هذه التفرقة أن المشكلة المتكررة تحتاج فى حلها الى قرار يتخذ شكل القاعدة

أو المبدأ فى حين أن المشكلة العارضة أو الاستثنائية يتم علاجها تبعا للموقف وطبقا للظروف السائدة فى الوقت الذى تنشأ فيه المشكلة • ان الأساس فى التفرقة هو بين المشكلات المتكررة التى تتخذ طابعا روتينيا مثل مشكلات تغيب بعض الأفراد عن العمل ، أو تأخر وصول مواد خام للمصنع ، أو تكدس المخزون السلعى فى مواسم معينة ، كل تلك المشكلات تحتاج الى قرارات ادارية لحلها ولكن هذا القرار يصبح قاعدة عامة تطبق فى كل وقت تتكرر فيه نفس المشكلة مع تعديلات بسيطة قد يتطلبها الموقف ولكنها لا تغير من جوهر الحل • وفى هذه الحالة تعتبر قدرة المدير على التمييز بين أنواع المشكلات المختلفة عاملا أساسيا من عوامل كفاءته اذ يقتصر على دراسة وتحليل المشكلات الطارئة غير الروتينية التى لا توجد لها قاعدة ولا مبدأ يحكم التصرف فيها والتى تحتاج فعلا الى خبرة المدير وعلمه كما هو الحال حين يعرض بعض المستوردين الأجانب شراء كميات كبيرة من انتاج الشركة بمواصفات خاصة وبشروط خاصة لم يسبق للشركة التعامل على أساسها بحيث يصعب ترك سلطة اتخاذ القرار للمستويات الادارية الأدنى حيث لا يوجد ما يسترشدون به فى اتخاذ القرار • اذن العنصر الأول فى عملية اتخاذ القرارات هو التمييز بين أنواع المشاكل الادارية المختلفة والتركيز على الاستثنائى منها وترك المشاكل الروتينية التى سبق اتخاذ قرار فيها للمستويات الادارية الأدنى •

العنصر الثانى :

العنصر الأساسى الثانى فى عملية اتخاذ القرارات الادارية هو التحديد الواضح التام للنتائج أو الأهداف التى يجب أن يحققها القرار الادارى • أى أن المدير يقع عليه عبء تحديد الحد الأدنى من النتائج التى يجب أن تتحقق بتنفيذ القرار ؟ ما هى الشروط والقيود التى ينبغى على القرار أن يراعيها ؟ ان القرار الادارى لكى يصبح فعالا يجب أن يتفق ومجموعة الشروط والقيود التى تعمل الادارة فى ظلها • وبذلك فان الوضوح فى تحديد الأهداف التى يسعى القرار الى تحقيقها والفهم الواضح لطبيعة الشروط والظروف المحيطة بالموقف الادارى يؤديان الى زيادة امكانية تنفيذ القرار بفاعلية وكفاءة •

ان المدير الكفء يعرف تماما أن أى قرار لا يأخذ فى الاعتبار الظروف المحددة والمقيدة للعمل الادارى لن تكون له قيمة ولا فاعلية •

ان تحديد الأهداف والنتائج التى ينبغى على القـرار تحقيقها من ناحية ، وتفهم الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة على فاعلية القرار من ناحية أخرى ، انمـا تتطلب من المدير الكفء أكثر من مجـرد استقراء الحقائق والمعلومات • انها تتطلب التقدير الشخصى للأمور والحـكم المنطقى ، بمعنى آخر انها تتطلب تحمل المخاطر Risk Taking • أن الفكرة الأساسية هنا أن أى شخص معرض لأن يتخذ قرارا خاطئا • ولكن ليس هناك مبرر للمدير أن يتخذ قرارا يتعارض مع الظروف والقيود المحددة للموقف الادارى •

العنصر الثالث :

ان الأسلوب العلمى السليم لاتخاذ القرارات الادارية يدعو المدير الكفء الى التفكير أولا فى الحل السليم أو الصحيح للمشكلة بغض النظر عن امكانية تنفيذ القرار ثم يتدرج البحث الى أنواع التعديل الواجب ادخالهـا على القرار لتعكس أثر الظروف المحيطة والقيود المفروضـة وبالتالى يصبح تنفيذه ممكنا • وفى هـذا الشأن فان رئيس احـدى الشركات الأمريكية الكبرى قد وجه النصيحة التالية لأحد مستشاريه قبل أن يبدأ المستشار فى بحث احدى المشاكل التى واجهت الشركة :

« لن أخبرك عما ينبغى عليك دراسته ، ماذا تكتب فى تقريرك ، أو ما هى النتائج التى يجب أن تتوصل اليها • هذا عملك أنت ولكن الشىء الوحيد الذى ألفت اليه نظرك هو ضرورة أن يحتوى تقريرك على مـا تعتقد أنه صحيح • لا تقلق من رد الفعل المتوقع لهذا التقرير فى نفوسنا أى لا تقلق عما اذا كنا سوف نقبل رأيك أم لا نقبله وعلى وجه الخصوص لا تفكر فى أنواع التنازلات أو التعديلات التى يجب أدخالها على تقريرك حتى يصبح قابلا للتنفيذ بل ركز كل تفكيرك فى الحل أو القرار الصحيح فقط » (١) •

ان أهمية التفكير فى القرار الصحيح أولا وقبل التفكير فى التنازلات وأنصاف الحلول يمكن ادراكها من التفرقة بين اتجـاهين فى التفـكير

---

(١) من كلمـات ألفريد سلون رئيس مجلس ادارة شركة جنرال موتورز الى المستشار الادارى بيتر دركر كما وردت فى كتاب الأخير المدير الكفء •

Peter F. Druker. The Effective Executive. New York. Harper and Row 1967. P. 135.

الادارى • الاتجاه الأول يعكس نوع التفكير الذى يؤمن بأن « شىء خير من لا شىء » أو المثل العامى الذى يؤكد أن « نصف العمى خير من العمى كله » • هذا النوع من التفكير الادارى يجعل المدير مهتما أساسا بالوصول الى أى حل للمشكلة التى تواجهه وبالتالى قد يضحى فى سبيل ذلك بمزايا أو يتحمل خسائر فى سبيل حصوله على بعض الكسب •

أما الاتجاه الثانى فى التفكير الادارى فيتمثل فى نوع التفكير الذى جعل سليمان الحكيم يقرر أن « نصف طفل أسوأ من الحرمان من الأطفال تماما » •• ان المدير الكفء هو الذى يبدأ من نقطة الحل السليم أو الصحيح بغض النظر عن درجة قبول الغير لهذا القرار •

العنصر الرابع :

ان تحديد الأعمال الواجب اتخاذها لكى يصبح تنفيذ القرار ممكنا هو العنصر الرابع فى عملية اتخاذ القرارات الادارية بمعنى أنه لا يكفى أن يتخذ المدير قرارا ما فى مشكلة تعرض له ، بل يجب أن يشتمل هـذا القـرار على تحديد وسـائل تطبيقه ووضعه موضع التنفيذ • أى أن القرار لن يصبح فعالا الا اذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه وكانت تلك الالتزامات واضحة بالقرار منذ البداية • ان تحويل القرار الادارى الى عمل يتطلب الاجابة على بضعة أسئلة هامـة مثـل من هم الأشخاص الذين يجب تبليغ القرار اليهم ؟ هل العمل المطلوب لتنفيـذ القرار فى حدود طاقات الأفراد الذين سيطلب اليهم أداؤه ؟ وغير ذلك من الأسئلة الهامة • ان قرارا بتنظيم دورات تدريبية للعاملين باحدى الشركات مثلا لا شك أن فعاليته سوف تتوقف على مدى قدرة تلك الشركة على توفير الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ تلك المهمة • بنفس المنطق فان قرارا بانشاء قسم للرقابة على جودة الانتاج لن يصبح فعالا الا اذا توافرت الكفاءات القادرة على القيام بأعباء مثل ذلك القسم •

العنصر الخامس :

وأخيرا فان فاعلية القرار تتطلب ضرورة متابعة تنفيذه والتأكد من قابليته للتنفيذ • أن كثيرا من المديرين فى شركاتنا تنتهى علاقتهم بالقرار بمجرد اتخاذه وهذا يعنى أن العاملين المطلوب منهم تنفيذ تلك القرارات لا يجدون دافعا قويا على الالتزام بالتنفيذ لعدم توفر عنصر الجدية التى تحفز الأفراد على بذل الجهد فى محاولة تطبيق القرار وتحقيق ما يهدف

اليه من نتائج • تلك هى المهــارة الأولى التى ينبغى توفرها فى المــدير الكفء : ••• المهارة فى اتخاذ القرارات الادارية • ان اتخاذ القرارات هى الصفة الأساسية التى تميز المدير عن غيره من العاملين فى المشروع ، واتخاذ القرارات الفعالة هى الصفة التى تميز المدير الكفء عن غيره من المديرين •

اذن من خلال هذا العرض لطبيعة عمــل المدير يمكن أن نستخلص حقيقة هامة هى أن السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل لا يتوقف على صفات الشخص وخصائصه فقط ، بل يتأثر أيضا بعوامل خارجية تنشأ من ارتباط الشخص بالعمل فى جماعة من الناس • ان الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله وبالتالى تحدد أساليب سلوكه • ومن هنا يجب على المدير الذى يهدف الى تغيير سلوك العاملين أن يتفهم حقيقة العوامل الجماعية المؤثرة على هذا السلوك ويأخذها فى الاعتبار حين اتخاذ قرار معين • مثال ذلك نقابات العمال تمارس تأثيرا شديدا على سلوك الأعضاء ومن هنا فان قدرة الادارة على تغيير هذا الساوك لابد وأن تقوم على أساس فهم كامل وواضح لأثر النقابة والدور الذى تقوم به وأن تعمل الادارة على كسب النقابة الى جانبها والتعاون معها •

نفس٢الشىء ينطبق على المستهلك • فان هدف الادارة هو اقنــاع المستهلك بشراء سلعة معينة بدلا من سلعة أخــرى أى تغيير ســلوك المستهلك ، وقد رأينا كيف أن الفرد يتأثر فى قراراته الاستهلاكية بعوامل جماعية مثل تأثير التقليد أو بناء على اقتراح من صديق أو زميل • اذن لكى يتمكن المشروع من تغيير سلوك المستهلك لابد وأن تكون تلك العوامل الجماعية معروفة وأن يكون تأثيرها على السلوك الانســانى مفهــوما •

قضية

المقاطعة

أدى ارتفــاع أسعار السلع عمــوما والغــذائيــة عــلى وجــه الخصوص إلى تزايد الشكوى بين المواطنين من هذا الغلاء الذى لا تواكبه أبدا أية زيادات فى الأجور تمنحها الدولة لذوى الدخل الثابت من موظفيها وموظفى القطاع العام .

وفى مواجهة هذه الموجة من ارتفاع الأسعار ظهرت دعوة إلى أن يقاطع المستهلكون السلع التى زادت أسعارها بشكل غير عادى وذلك كمحاولة لاجبار التجار على خفض الأسعار طبقا لأسس علم الاقتصاد التى تقول بانخفاض الأسعار حين يقل الطلب .

وبالفعل نشطت بعض الجمعيات النسائية فى الدعوة الى عدم شراء اللحوم لإجبار الجزارين على خفض أسعارها . وتحمست أجهزة الإعلام لهذه الحركة وراحت تروج لها بين المواطنين .

وبصفتك من دارسى العلوم السلوكية . وفى ضــوء معرفتــك بمحددات السلوك الإنسانى والسلوك الاستهــلاكى ، ما هى فى رأيك احتمالات نجاح تلك الدعوة الى مقاطعة الشراء ؟ وهل تعتقد أنها السبيل الصحيح لعلاج مشكلة ارتفاع الأسعار ؟

من جانب آخر ، فأى عناصر النظام السلوكى تتعامل معها هذه الدعوة الى المقاطعة ، وهل هذا هو العنصر الأنسب ؟

قضية

الانضــباط

ظهرت فى السنوات الأخيرة محاولات متكررة لتطبيق ما أطلق عليه « **الانضباط** » . والقصد منها محاولات إعادة تنظيم الشارع المصرى ، وضبط حـركة المـرور وانتظام السـير فى الطرق . ثم امتـدت الحركـة لتشمل إعـادة النظام الى الحيـاة الاجتماعيـة جميعا ، فأصبح الناس ينادون بالانضباط فى كافة مجالات العمل والحياة .

وقد اختلف الناس فى الحكم على مدى نجاح تلك المحاولات ، فمنهم من يعتقد أنها فشلت تماما فى تحقيق ما تصبو إليه . ومنهم من يعتقد أنها تجربة تحتاج الى وقت أطول حتى تحقق أهدافها . ومنهم من يعتقد أنها مجرد فورة سرعان ما تنطفأ وهى تماثـل فورات أخرى كثيرة ظهرت وانطفأت بسرعة دون أن تترك أثراً .

وباتخاذ نظام السلوك الإنسانى اساساً للتحليل ، ما هى فى رأيك :

أ - المعنى الحقيقى للانضباط بتعبير سلوكى .
ب - العوامل الحاكمة لنجاح الانضباط فى معناه السلوكى .
ج - الشروط الواجب توفيرها حتى تستمر حركة الانضباط كنمط معتاد للسلوك الإنسانى .

الفصل الثانى عشر

التحليل السلوكى لمشكلات الادارة المصرية

مقـدمة

تعانى الادارة المصرية فى مختلف المواقع والمستويات من مشكلات حادة تسهم فى تخفيض انجازاتها وتدنى مشاركتها فى تحقيق الأهداف القومية . بل لا نعدو الحقيقة حين نقول أن جانبا من المشكلات القومية فى مصر مثل انهيار كفاءة المرافق العامة ، أو أزمات الاسكان والمواصلات وعدم انضباط الأسواق لمختلف السلع الرئيسية انما تعود جميعا الى ضعف الادارة المصرية .

ولقد كانت مشكلات الادارة المصرية موضـوعا للبحث والتحليل لسنوت طويلة ، وتمت محاولات عديدة لعلاج تلك المشكلات بأمل رفع الكفاءة الادارية ومن ثم تحسين الانتاج ومعدلات التنمية القومية . ولكن أغلب هذه المحاولات لم تحقق الأهداف المرجوة حيث أنها اتجهت الى الاهتمام بعناصر وأسباب لا ترقى فى رأينا لأن تكون هى عناصر وأسباب المشكلة الادارية فى مصر . مثلا لقد اتجهت محاولات الاصلاح الادارى فى مصر الى تطوير التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الادارة واستصدار قوانين جديدة لاحكام السيطرة على المواقف . ولعل أبرز مثال على ذلك قوانين العاملين فى الدولة والقطاع العام ، وقوانين المؤسسات العامة وشركات القطاع العام التى توالى اصدارها وتعديلها بشكل مستمر خلال السنوات الماضية دون أن يكون لذلك انعكاس ايجابى واضح على كفاءة الادارة . لقد وضح تماما أن مشكلة الادارة المصرية مع القانون ليست فى مواد القانون وصياغته بقدر ما هى مشكلة تطبيق روح القانون وفلسفته الأساسية . ان الجانب الانسانى فى وضع القـانون موضع التطبيق هو الأهم فى تحديد صفته كأداة معـاونة أو مشـكلة معوقة للادارة .

كذلك اتجهت محاولات الاصلاح الادارى فى بعض الأوقات ناحية ادخال تعديلات هيكلية على الاطار التنظيمى العام للدولة أو القطـاع

العام . واتخذت هذه التعديلات أشكال انشاء تنظيمات جديدة (مثل وزارة الشباب أو وزارة البحث العلمى) أو ادماج تنظيمات قائمة (مثل ادماج وزارتى التموين والتجارة) ، أو الغاء تنظيمات قائمة (مثل الغاء المؤسسات العامة النوعية واحلال مجالس القطاعات محلها) .

وفى هذا الجانب أيضا كان من الواضح أن التعديلات التنظيمية ليست هى العلاج الناجع لمشكلات الادارة المصرية الا اذا اتجه سلوك القائمين على العمل الادارى الى وضع تلك التنظيمات موضع التطبيق السليم .

من كل ما سبق نستطيع أن نخلص الى عدة حقائق هامة حول التحليل السلوكى لمشكلات الادارة المصرية :

ـ ان الكفاءة الادارية هى محصلة للتفاعل بين قدرات المديرين ومهاراتهم من جانب ، ودوافعهم التى تعبر عن رغبتهم فى العمل من جانب آخر . ويتضح من التحليل السلوكى للادارة المصرية أن المدير المصرى لا تنقصه القدرة أو المهارة ، بل تتركز مشكلته فى نوعية الدوافع والاتجاهات التى تحرك سلوكه وتحدد استجاباته لتصرفات الآخرين .

ـ ان الدعوة الى اصلاح الادارة المصرية هى فى الواقع دعوة الى البحث فى دوافع المديرين واتجاهاتهم ، ومن ثم التعرف على أنواع الحوافز التى يمكن استخدامها لحفزهم الى أداء أحسن وأكفأ .

ـ ان المهارة الأساسية التى تتوقف عليها كفاءة المدير المصرى ليست هى مهارته الفنية بقدر ما هى مهارته فى التعامل مع الأفراد واقامة علاقات انسانية فعالة .

ـ ان المدخل لعلاج مشكلات الادارة المصرية هو فى الأساس تطبيق للمنهج السلوكى من أجل تحليل دوافع الأفراد واتجاهاتهم ومحددات سلوكهم ، ومن ثم تصميم نظم العمل وسياساته بما يتناسب مع تلك الدوافع والاتجاهات السلوكية .

التحليل السلوكى للادارة المصرية

نعرض فى هذا الجزء نتائج دراسة أجريت على مجتمع الادارة العليا فى القطاع العام المصرى [1] ومنها تتضح صورة هامة لأسلوب تفكير الادارة المصرية .

---

(١) راجع د. على السلمى ، الادارة المصرية ـ رؤية جديدة ـ الهيئة المصرية العامة للكتاب ـ القاهرة ١٩٧٩ ص ٢٣٥ وما بعدها .

التدريب وكفاءة الادارة

أوضحت الدراسة أنه برغم كثافة النشاط التدريبى فى الادارة المصرية ، الا أن نتائجه تنحصر فى الغالب فى شكل زيادة المعلومات التى يتحصل عليها المديرون دون أن تتحقق من هذه المعلومات الجديدة قدرة أفضل على حل مشكلات العمل • أى أن التدريب يتعامل فى الأساس مع جانب المعرفة أو اكتساب المعلومات دون أن يترك آثاراً سلوكية تتمثل فى اختلاف سلوك المدير فى العمل بعد التدريب عما كان عليه قبل حضور الدورات التدريبية • ولعل مما يؤكد هذه النتيجة أن نسبة ضئيلة لا تتجاوز ٩٪ من المديرين الذين تم استقصاءهم أوضحوا أن التدريب ساعدهم على رؤية المشكلات القديمة بنظرة جديدة ، أو أن التدريب يكسبهم تقديرا أعمق لطبيعة المشاكل الانسانية والاجتماعية فى العمل •

ان ادراك المدير المصرى للتدريب يتمثل أساسا فى كونه وسيلة للارتقاء الوظيفى شأنه شأن الحصول على درجة علمية أعلى • ومن ثم فان الدافع الى حضور البرامج التدريبية ينحصر فى الامتثال الى متطلبات نظام الترقى حيث نجد قوانين العاملين فى مصر تنص على أن اجتياز دورات التدريب يعتبر من شروط الترقية الى الوظائف الأعلى • ويدل على هذه الحقيقة أن ١٠٪ من المديرين الذين خضعوا للدراسة ذكروا بأن التدريب ترتب عليه الترقية الى وظيفة أعلى ، وذكر ٦٪ آخرون بأنهم حصلوا على زيادات فى رواتبهم بعد التدريب ، بينما ذكر ١٦٪ أن التدريب الذى حصلوا عليه أدى الى زيادة فى مسئوليات وظائفهم •

مما سبق يتبين أن الآثار السلوكية للتدريب غير واضحة ، وبالتالى نستطيع تفسير الاتجاهات السالبة التى يحملها كثير من أفراد الادارة نحو تنظيم برامج التدريب حيث يعتبرونها مجرد أنشطة ذات تكلفة مالية ولكنها لا تعود بأى نفع حقيقى على العمل ، لذلك فان أول ما يتبادر الى الذهن حين البحث فى تخفيض النفقات هو تخفيض ميزانيات التدريب •

اختيار المديرين

تمثل عملية الاختيار أوضح مجالات تأثر الادارة المصرية بالاعتبارات الشخصية والضغوط الاجتماعية • فقد أوضحت الدراسة المشار اليها أن ما يقرب من ٨٪ من اجمالى المديرين موضع الدراسة حصلوا على وظائفهم بناء على توصية أحد الأقارب • وتكشف هذه الحقيقة عن مدى اقتناع الادارة المصرية بالأساليب الحديثة فى ادارة الأفراد • ان الظاهرة

الواضحة فى مصر أن الادارة فى ظاهرها حديثة ومتطورة ، بينما هى فى باطنها متخلفة تماما • فعلى سبيل المثال تأخذ الادارة المصرية بأسلوب توصيف الوظائف والاعلان عن الوظائف الشاغرة فى مسابقات عامة من أجل اختيار أفضل العناصر • ولكن فى الحقيقة نجد أن هذه الأوصاف لا تؤخذ مأخذ الجد وتترك جانبا حين اختيار الأفراد حيث تتغلب الاعتبارات الشخصية والاجتماعية •

ويلعب العنصر الاجتماعى دورا هاما فى قرارات الترقية لشغل الوظائف الأعلى اذ غالبا يكون معيار الاختيار هو مدى قبول الرئيس الأعلى للشخص المرشح للوظيفة من الناحية الاجتماعية • لذلك نجد أن المنازعات بين الأفراد والادارة فى شئون الترقية والشكوى من تخطى بعض الأفراد فى الترقيات رغم استحقاقهم لها وتوفر الشروط القانونية من أكثر الموضوعات ترددا فى ساحات المحاكم •

وينتقل هذا العنصر الاجتماعى للتأثير فى كفاءة الادارة المصرية حين تمارس وظائف التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ، وحين تؤدى عمليات البيع والتسويق والتمويل وغيرها من الأنشطة •

ولعل من المفيد أن نعلم أثر هذه الاعتبارات الاجتماعية على كفاءة الادارة حتى يمكن تفسير الأخطاء التى تقع فيها • ان جانبا هاما من اصلاح الادارة المصرية يكمن فى وضع الضوابط وتصميم النظم الادارية بحيث تكون بعيدة عن تأثير الضغوط الاجتماعية • مثال ما تلجأ اليه بعض المنظمات من جعل تقييم الأداء وظيفة جماعية يشترك فيها كل أصحاب المصلحة وليس فقط الرئيس المسئول ، أو حين تعهد بعض الشركات الى مستشارين محايدين من خارج الشركة فى اختيار المرشحين لشغل الوظائف الهامة فيها •

محددات النجاح الوظيفى

من الواضح فى الادارة المصرية أن الأسس الموضوعية لتقييم الأداء غير متوفرة ، وتنعكس هذه الحقيقة على ادراك المديرين لمحددات النجاح الوظيفى • ففى الدراسة المشار اليها ذكرت نسبة ضئيلة من المديرين (٨٪) أن العلم والتدريب المستمر هما أسباب النجاح فى مناصب الادارة بالقطاع العام • بينما اتجهت الغالبية العظمى من المديرين فى تلك الدراسة

(٩٠٪ تقريبا) الى أن الممارسة والخبرة والعلاقات الشخصية هى سبل النجاح الوظيفى .

ولعل أهم النتائج المترتبة على هذا الاتجاه ميل المديرين الى الاستكانة والسلبية والتقيد بالتعليمات والقواعد خوفا من الخطأ . كما أن تغلب الطابع الشخصى على قرارات الادارة وتعاظم تأثير العلاقات الشخصية فى تحديد النجاح الوظيفى للمديرين تعتبر من العوامل الرئيسية المحددة لكفاءة الادارة .

ان ادراك المدير للنجاح الوظيفى على أنه نتيجة لعلاقاته الشخصية برؤساءه أو بالمسئولين بشكل عام ، يدفعه الى التماس أشكال من السلوك الادارى ليست بالضرورة هى أفضل أنماط السلوك . ان رغبة المدير فى الحصول على رضاء رؤساءه وتحسين علاقاته بهم تدفعه الى أن يغض بصره عن أخطاء أو انحرافات ، أو تدفعه الى أشكال من التملق والنفاق وغير ذلك من أمراض السلوك الادارى .

وبنفس المنطق ، فان السلوك الادارى غير الايجابى ينعكس على سلوك المرؤوسين اذ يدفعهم هم الآخرين الى اتباع نفس الأساليب ، وبالتالى يسود مناخ غير صحى تتدهور فيه العلاقات الانسانية وتتدنى الكفاءة الانتاجية .

من جانب آخر ، يرى المديرون أن صفات هامة يجب توافرها فى وظائفهم حتى يتحقق لهم النجاح فيها . ومن أهم تلك الصفات التى يعتقد المديرون المصريون بأهميتها ما يلى :

- أن يشارك المدير فى تحديد أهداف المنظمة التى يعمل بها .
- أن يشارك المدير فى تحديد طرق وأساليب العمل .
- أن تتوفر للمدير حرية الحركة والتصرف لعلاج مشكلات العمل بما يتناسب والظروف المحيطة .
- أن يتوفر جو الاستقرار الوظيفى والشعور بالأمن فى العمل .
- أن تصل للمدير معلومات متكاملة عن جوانب عمله المختلفة وبطريقة منتظمة .
- أن يكون الرؤساء على درجة من التفهم لمشاكل العمل بحيث يقدمون المساعدات اللازمة لعلاجها .

ـ أن يتوافر المساعد الكفء (المساعدين) الذى يسهم بايجابية فى حل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه •

ان النجاح الوظيفى فى تصور المدير المصرى يكمن غالبا فى أسباب خارجية لا دخل له فيها ، وهو من أجل ذلك لا يملك الا أن يحاول ارضاء رؤساءه وتحسين علاقاته الشخصية بهم ليعوض بذلك عجزه عن السيطرة على المحددات الحقيقية للنجاح فى الوظيفة الادارية • ولعل هذه الحقيقة تكشف عن جانب هام من مشكلات الادارة المصرية حيث تعود المديرون القاء مسئولية الفشل فى تحقيق الأهداف على أسباب وعوامل خارجية لا يسيطرون هم عليها ، مثل الظروف السياسية العامة ، أو الأزمات الاقتصادية الدولية،أو قصور الموارد الانتاجية التى تخصصها لهم الدولة• ولكنهم عادة لا يعترفون بأن الفشل الادارى قد يكون فى بعض منه بسببهم هم ونتيجة لقراراتهم وتصرفاتهم هم •

الأساس السلوكى لعيوب الادارة المصرية

يختلف الكتاب فى تحليلهم لعيوب الادارة المصرية وتتباين وجهات نظرهم بشأنها • لذلك فان معرفة آراء المديرين أنفسهم بالنسبة للعيوب التى تعانى منها الادارة المصرية يمثل مدخلا سليما لمحاولة علاجها •

ويبين الجدول التالى عيوب الادارة المصرية كما يراها المديرون بالقطاع العام :

العيب الادارى	٪ المديرين الذين يروه
ـ الخوف من المسئولية	١٢٪
ـ تملق الرؤساء ومحاولة ارضاءهم حتى على حساب المصلحة العامة	١١ر٤٪
ـ عدم الالتجاء الى التخطيط	١١ر٢٪
ـ تضارب السلطات والاختصاصات	١٠ر٧٪
ـ تغلب النظرة الشخصية والبعد عن الموضوعية فى اتخاذ القرارات	٩ر٩٪
ـ عدم اجراء البحوث كأساس لرسم سياسات وبرامج العمل	٩ر٤٪
ـ جمود التنظيم وعدم تطوره	٩ر٢٪
ـ تخلف أساليب الرقابة والمتابعة	٩ر٢٪
ـ عدم تحديد الأهداف بوضوح	٨ر٩٪
ـ قصور البيانات والمعلومات	٨ر١٪
	١٠٠٪

من الجدول السابق يتضح أن الجانب الأكبر من عيــوب الادارة المصرية انما يعود الى المديرين أنفسهم وذلك بتأثير أساليبهم فى العمل وأنماط سلوكهم الادارى • ولنأخذ بعضا من العيوب المشار اليها ونحاول تأمل معناه بالنسبة للادارة والمديرين :

الخوف من المسئولية

ان المدير حين يخشى تحمل المسئولية نجده يعمد الى تجنب اتخاذ القرارات ويحاول دائما أن يجد مبررات يستند اليها فى تفسير الفشل أو الخطأ • ان المدير الذى يفتقر الى القدرة والرغبة فى تحمل المسئولية هو بالتعريف غير قادر على المخاطرة ، ومن ثم غير قادر أو راغب فى التجديد والابتكار والتطوير • ان النجاح الادارى يرتبط فى الأساس بالحركية والتجديد فى العمل واكتشاف الأساليب الجديدة للأداء والمجالات المبتكرة للانتاج • وكل هذا يفرض على المــدير أن يكون قادرا على اتخــاذ القرارات وراغبا فى تحمل مسئولية النتائج • أما صاحبنا المدير المصرى الذى يخشى المسئولية فان وسيلته لتبرير عجزه وفشله هى الاحتماء بالقوانين واللوائح يجد فيها الستار الذى يخفى وراءه عدم قدرته على مواجهة مواقف اتخاذ القرار •

لذلك فان الشكوى من تعقيد الاجراءات خولها ، والشكوى من تجمد الروتين الادارى لن تجد أذنا صاغية لأن هذه الاجراءات المعقدة وذلك الروتين المتجمد هما من صنع مديرنا الهمام الذى لا يملك قدرة على التغيير والابتكار ، ويعجز عن تحمل مخاطر العمل فيعمد الى اغراق نفسه فى تفاصيل الاجراءات المكتبية العقيمة لكى يبدو مرهقا ومثقلا بالعمــل •

وثمة انعكاس خطير لهذا الخوف من تحمل المسئولية يبدو فى تهديده لفكرة اللامركزية الادارية وتفويض السلطات • ان العبرة فى نجاح الحكم المحلى كأسلوب فى اللامركزية الادارية هو أن يكون المدير قــادرا على ممارسة السلطات التى تفوض اليه ، وراغبا فى تحمل مسئوليات القرارات التى سيتخذها • فاذا كان هذا المدير عازفا عن هذه السلطة وغير راغب فى المزيد من الصلاحيات والمسئوليات ، فان النتيجة المؤكدة هى فشل محاولات توزيع السلطة وتفويض الصلاحيات • من هنا كان لنا أن نتحفظ بالنسبة لمدى امكانيات نجاح الحكم المحلى فى مصر الى أن نتبين مدى

استعداد المحافظين ورجال الادارة المحلية لتقبل السلطات والمسئوليات التى فوضت اليهم .

تملق الرؤســاء

ان تملق الرؤساء هو مرض من الأمراض السلوكية شديدة الخطر على الادارة المصرية . وقد كانت هناك أسباب كثيرة لنشأة هذا المرض فى مصر يعود بعضها الى عهد الاستعمار البريطانى وما قبله من أشكال الاستعمار التى كرست مبادىء وقيم سلوكية لا تتفق مع القيم والمبادىء السلوكية المصرية الأصلية . لقد تأكدت هذه القيم السلوكية الضارة نتيجة سنوات من الممارسة كان فيها الأقارب والمحاسيب والمتصلين بالباب العالى أو المندوب السامى البريطانى هم الذين يحصلون على الوظائف والمزايا ، بينما المواطنين الشرفاء الأكفاء لا يجدون سبيلا الى التقــدم أو المساواة فى العمل .

وفى سنوات الثورة الأولى ، اتبعت سياسة فى اختيار رؤساء الشركات وكبار المسئولين من بين الموالين لنظام الحكم بغض النظر عن مستوى الكفاءة الادارية ، وكان النجاح والتقدم فى المناصب الادارية من نصيب هؤلاء الذين برعوا فى التملق والنفاق أكثر مما كان يصيب الناجحين فى أعمالهم .

لذلك صار تملق الرؤساء ظاهرة عامة فى المجتمع الادارى المصرى حتى أن رجال الادارة أنفسهم اعترفوا به كعيب أساسى يؤثر فى عمــل الادارة وكفاءتها .

ولكن ما هو المعنى السلوكى لتملق الرؤساء ؟ انه يعنى الميل الى اخفاء حقيقة ما يشعر به الفرد تجاه رئيسه واظهــار علامات الاعجــاب والتأييد لكل ما يصدر عنه من أقوال أو أفعال حتى ولو كانت كلها خطأ . ونتيجة هذا التملق أن يميل الرؤساء الى الاعجاب بأنفسهم وتصور أنهم على درجة من الكفاءة والبراعة أعلى مما هم عليه حقيقة ، الأمر الذى يدفعهم الى المغالاة فى تصرفاتهم . من جانب آخر ، فان هؤلاء الرؤساء سوف يرفضون السلوك الواقعى الذى يصــدر عن غير المتملقين من مرؤوسيهم يقيمون حاجزا يمنع عنهم الرأى السليم والنقــد البنــاء والمصارحة الايجابية . كل هذا يؤدى الى انعزال الرؤســاء وخضوعهم الكامل لسيطرة أهل النفاق والتملق ويبعد عنهم أصحاب الرأى الحر

والكلمة الصادقة • ولعلنا نستطيع تخيل الآثار العامة التى تترتب على شيوع مثل هذا السلوك الضار فى شركة أو منظمة •

ان تملق الرؤساء يتناقض أساسا مع طبيعة العمل الادارى الناجح الذى يقوم على التخطيط الواعى والتنظيم الموضوعى والرقابة الفعالة والتقييم الصادق • والعنصر المشترك فى كل جوانب العمل الادارى الناجح هو « المعلومات الصادقة » • لذلك نجد الادارة الحديثة تهتم ببناء نظم المعلومات المتطورة وانشاء شبكات للاتصالات تضمن وصول المعلومات الى المديرين المختصين بموضوعية وصدق الأمر الذى يحميهم من مخاطر الوقوع فى شراك النفاق والتملق •

عدم الالتجاء الى التخطيط

يتميز التفكير المصرى (والشرقى بصفة خاصة) بالميل الى القدرية والاحتماء بالغيبيات • لذلك فان منطق التخطيط لا يحتل مكانا هاما فى العقل المصرى بصفة عامة • وتبدو هذه الصفة فى تغليب القدرية على كثير من تصرفاتنا كأفراد أو مسئولين اداريين • الفرد منا لا يقبل على شراء احتياجاته الا فى اللحظة الأخيرة دون اعداد سابق ، لذلك تراه يقبل أشياء لا تتفق وحاجاته نظرا لأنه لا يجد غيرها • والانسان المصرى عادة لا يميل الى التفكير فى المستقبل كثيرا ، ولديه من الأمثال الشعبية الكثير الذى يساعده على تجنب التخطيط والتفكير المستقبلى (مثل « اصرف ما فى الجيب يأتيك ما فى الغيب » ، أو « اللى مكتوب على الجبين لازم تشوفه العين » ، أو « يابن آدم تجرى جرى الوحوش غير رزقك لن تحوش ») •

ان عدم الالتجاء الى التخطيط يمثل أحد مظاهر الأمراض السلوكية فى الادارة المصرية ، لأن نتائجه هى التخبط والارتجال • وقد تتوافر بعض مظاهر التخطيط فى الادارة المصرية ، الا أن ايمان المدير المصرى وقناعته بالتخطيط كأسلوب للادارة لا يصلان أبدا الى درجة كافية • يستدل على ذلك مما ذكره المديرون أنفسهم حين أوضحوا أنهم يميلون الى استخدام خطط متوسطة وقصيرة الأجل بدرجة أكبر من استخدامهم لأسلوب التخطيط طويل المدى • ان من الصفات الواضحة للادارة المصرية ارتباك هيكل التخطيط الادارى حيث يزيد الاعتماد على الموازنات السنوية والبرامج قصيرة الأجل باعتبارها الشكل الأوحد

للتخطيط ، ان ممارسة الادارة المصرية للتخطيط لم تصل بعد الى المفهوم العلمى للتخطيط الشامل •

تضارب السلطات والاختصاصات

يعكس هذا العيب مظهرا من أمراض السلوك الادارى فى مصر وهو التمسك بظواهر الأشياء وعدم الاهتمام بمضامينها • ان الادارة فى مصر تولى عناية شديدة لعملية اعداد الهياكل التنظيمية وكل ما يرتبط بها من شكليات • فالخرائط التنظيمية تبذل عناية فائقة فى رسمها وتعلق على الحوائط فى حجرات كبار المديرين ، وكتب وصف الاختصاصات والواجبات لأجزاء التنظيم موجودة فى كل مكان ، بل تصدر القرارات التنظيمية من الوزراء وكبار الاداريين شاملة تفاصيل كثيرة عن اختصاصات وواجبات كل ادارة وقسم ومكتب • ولكن الواقع شيء آخر تماما عما تحويه الخرائط والكتب كما يدل على ذلك اعتراف رجال الادارة أنفسهم • فالتنظيم الادارى الفعلى يختلف عادة عن التنظيم الرسمى ، ولكن مدى الاختلاف بين التنظيمين فى الادارة المصرية أكبر بكثير منه فى حالات الادارة فى الدول المتقدمة •

ولا شك أن مصدر هذا التباين الشديد بين التنظيم الرسمى والتنظيم الواقعى يعود الى أحد سببين ، الأول هو عدم اقتناع المديرين بعملية التنظيم وادراكهم لها على أنها مجرد متطلبات يقررها القانون ولابد من الالتزام بها شكلا دون أن يدركوا لها أى قيمة حقيقية • أما السبب الثانى فيعود الى عوامل التقييم الموضوعية لتحديد مستوى كفاءة المديرين والاعتماد على الاعتبارات والمعايير الشخصية فى تقدير النجاح الوظيفى لرجال الادارة ، وكلا السببان يؤدى بالضرورة الى اهمال المديرين فى التمسك بمقتضيات التنظيم السليم وتجاوزهم عن مبادئه وأركانه الأمر الذى ينشأ عنه ذلك التضارب والتناقض فى اختصاصات وسلطات أجزاء التنظيم الواحد •

تغلب النظرة الشخصية فى اتخاذ القرارات

ان افتقار الادارة المصرية الى السياسات الواضحة ونظم العمل المبنية على دراسات موضوعية يجعل عملية اتخاذ القرارات تتأثر بالتقدير الذاتى للمدير أكثر من اعتمادها على معايير وأسس موضوعية محددة • لذلك فان مشكلة معينة اذا عرضت على عدد من المديرين فان الاحتمال الأكبر

أن يصلوا فيها الى قرارات مختلفة • وهذا الأمر وان كان صحيحا فى حالة المديرين مصريين أو غيرهم ، الا أن درجة التباين فى القرارات تكون أشد وأوضح كلما كان اعتماد المدير على التقدير الشخصى وليس على المعايير والأسس الموضوعية •

ويتأثر المدير فى تقديره للأمور ، ومن ثم فى القرارات التى يتخذها بتكوينه النفسى والاجتماعى ، أى أن مجموعة الدوافع والاتجاهات والخبرات التى اكتسبها المدير وأسلوبه فى الادراك وتفسير الأمور كلها عوامل تحدد قراره فى المشكلة المعروضة عليه • كذلك فان العوامل والقوى الاجتماعية المحيطة به تلعب دورها هى الأخرى فى التأثير على قراره • ولكن هذا صحيح بالنسبة لكل المديرين فى العالم كما هو صحيح بالنسبة لكل انسان فى أى موقف يعرض له • اذن ما هو الفرق الذى يميز المدير المصرى ويجعله أكثر تأثرا بالعوامل الشخصية فى اتخاذ القرارات ؟ لا شك أن هذا الميل الشديد الى التأثر بالنظرة الشخصية للمدير يعود الى طبيعة الهيكل الادارى ذاته فى مصر اعتباره أن المدير الفرد هو العنصر الأهم فى التركيبة الادارية كلها • وعلى ذلك فانه كما سبق القول تتضاءل أهمية السياسات والنظم والقواعد والمعايير الموضوعية ، ويصبح الأمر فى النهاية سلطة شبه مطلقة للمدير فى اتخاذ القرارات • ولعل طبيعة الشخصية المصرية التى تميل الى أن تكون معتمدة على سلطة أعلى سواء هى سلطة الأب فى الأسرة أو المعلم فى المدرسة أو الرئيس فى العمل ، أقول لعل هذه السمة فى الشخصية المصرية هى التى تجعل المرؤوسين يرون فى رؤساءهم من المديرين أشباه آلهة ، ومن ثم يعتمدون عليهم فى كل كبيرة وصغيرة ويفوضون اليهم أمر اتخاذ القرار • ولعله من العبارات الشهيرة فى البيروقراطية المصرية ، تلك العبارة التى يذيل بها الموظفون مذكراتهم الى رؤسائهم « والأمر مرفوع برجاء التفضل بالنظر والتوجيه ••• » •

الصفات السلوكية للمدير الفعال

المدير الفعال هو الذى يجمع القدرات الفنية والادارية اضافة الى السمات الشخصية التى تجعله قادرا على التأثير فى الموقف والظروف والأفراد من حوله بحيث يصل من خلال جهدهم وتعاونهم الى تحقيق الأهداف المحددة •

وهناك صفات عدة يفترض توافرها فى المدير حتى تتحقق له هـذه الفعالية والايجابية أهمها ما يلى :

— وجود درجة عالية من الدافع الى الانجاز وهو الرغبة فى تحقيق نتائج وأهداف متميزة . وقد أثبتت الدراسات وجود ارتباط بين الدافع الى الانجاز وبين درجة التقدم الاقتصادى للمجتمع (١) . كذلك أوضحت الدراسات ذاتها أن أكثر أفراد المجتمع تمتعا بالدافع الى الانجاز هم الأقدر على النجاح فى الأعمال المتصلة بالانماء الاقتصادى وفى مقدمتها أعمال الادارة .

— توفر درجة عالية من الرغبة فى المشاركة والانخراط فى العمل . أن المشاركة تعنى أن اسهام الفرد فى تحقيق أهداف الانتاج لا يقتصر على اداءه لواجباته الروتينية فحسب ، بل سوف يقدم على الابداع والخلق والابتكار فى محاولة لحل مشكلات العمل ، والتماس طرق وأساليب أكثر تطورا فى الانتاج تعود عليه وعلى المجتمع بالفائدة . ان الشعور بالمشاركة والانخراط فى العمل يؤدى الى خلق الشعور بالمسئولية الجماعية والمصلحة المشتركة . ويتبلور هذا الشعور فى أنماط سلوكية فى العمل والانتاج تتميز بالايجابية والاقدام . ولقد أوضحت احدى الدراسات أن النجاح غيرالعادى الذى تحققه منظمات الانتاج فى مجتمع ما يتوقف الى حد كبير على درجة الشعور بالمشاركة والانخراط فى العمـل بين العاملين فى تلك المنظمات (٢) .

ان هذه الصفة فى التكوين الفردى من أهم ما تحتاجه جهود التنمية الادارية فى الدول النامية حيث تتبلور فى اسهام المواطنين بالعمل من أجل الصالح العام ، والحفاظ على الملكية العامة والثروة القومية ، والشعور بالمسئولية الكاملة حتى فيما يخرج عن حدود عمل الفرد . وكلها صفات تفتقر اليها الدول المتخلفة اقتصاديا .

— توفر درجة عالية من الرغبـة فى الانتمـاء Affiliaation Need وهى درجة ارتباط الفرد بوطنه أو مجتمعه أو جماعته ، ومدى شعوره بالرغبة فى العمل من أجله . ان أهم ما تعانى منه كثير من الدول النامية

(1) McClleland, D.C., The Achieving Society. Princeton D. Van Nostrand Co., Inc., 1961.

(2) Patchen, M., Participation, Achievement, and Involvemnet on the Job. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1970.

ذلك الشعور بالتباعد والانفصال الذى يتسم به أبناؤها ، خاصة هؤلاء الذين يحققون مستوى أعلى من العلم والثقافة أو الخبرة الخاصة • ولعل قضية استنزاف العقول Brain Drain دليل حاسم على ذلك • ان هؤلاء الذين يتم استنزافهم هم شباب من أبناء الدول النامية ، حققوا قدرا عاليا من العلم والخبرة ثم استقطبتهم دول كبرى غنية من خلال الاغراء بمغريات شتى ، مادية وغير مادية • ولكن ما يعنينا هنا أن بلادهم النامية تحرم من خبراتهم وعلمهم بسبب نقص الرغبة فى الانتماء لديهم • ان هؤلاء الشباب اذ يباعدون أنفسهم عن أوطانهم ، ومن ثم تتدنى مساهمتهم فى انماءها انما يدللون على قيمة توفر الرغبة فى الانتماء لدى سكان دولة ما ، حتى تتوفر ظروف أفضل للتنمية • وهنا لابد من أن نورد تحذيرا هاما هو أن الرغبة فى الانتماء يجب ألا تفهم بمعنى التواجد المادى فى الوطن ، ولكن القصد هو الانتماء الفكرى والعاطفى للوطن ، والعمل من أجل تحقيق أهدافه حتى ولو كان الفرد يقيم خارجه • ومن ذلك يستقيم فى تصورنا مبدأ الهجرة من أجل تخفيف المشكلات الاقتصادية مع استمرار وجود الانتماء للوطن ، وذلك اذا عمل أبناء الوطن المهاجرين على الاسهام فى تمويل ودفع حركة الانماء فى بلدهم ، ولو بشكل غير مباشر • ولعل فى نجاح حركة الهجرة لأبناء لبنان واستمرار ارتباطهم بوطنهم ، دليل على ما تقدم ، برغم أن كثيرين من هؤلاء المهاجرين قد تجنسوا بجنسيات بلاد المهجر •

ـــ توفر درجة عالية من الرغبة فى القدرة على تحمل المخاطر Risk-taking أن صفة أساسية فى أنشطة الانتاج والأعمال المرتبطة بالتنمية هى نسبة المخاطر التى تحوط هذه الأنشطة ، وعدم القدرة على التأكد من نتائجها • ان عدم التأكد Uncertainty ينشأ بسبب عوامل ومتغيرات كثيرة تتفاعل جميعا لتجعل نتائج نشاط اقتصادى أو انتاجى معين غير واضحة وقت الاعداد لهذا النشاط • ومن ثم فان القائم باتخاذ قرار فى هذا الشأن لابد وأن يتصف بدرجة مناسبة من الرغبة فى تحمل المخاطر حتى يكون قادرا على اتخاذ قرارات تتسم بالجرأة والحسم من ناحية ، وحتى يتمكن من اتخاذ القرارات فى التوقيت السليم من ناحية أخرى • ولقد وصح من دراسات عديدة أن المديرين فى قطاع الأعمال الذين يحققون معدلات نجاح أكبر ، هم الذين يتصفون بالميل الى تحمل

الأخطار (١) . وكذلك فانه يمكن التعميم بأن درجة التقدم الاقتصادى لدولة ما تتأثر الى حد بعيد بمدى ميل سكانها الى قبول المخاطر وتحمل النتائج المترتبة على القرارات التى يتخذونها . والى جانب تلك الصفات النفسية التى يجب توافرها فى سكان دولة ما حتى يصبحوا عنصرا فعالا فى احداث التنمية الاقتصادية ، هناك عدد آخر من تلك الصفات نوردها فيمـــا يلى :

- الرغبة فى القوة والميل الى السيطرة .
- الرغبة فى التنافس والميل الى تحدى الآخرين .
- قبول التغيير وعدم التمسك بالقديم لذاته .
- المرونة فى التفكير وامكان تعديل الآراء والاتجاهات .
- القدرة على الحركة السريعة فى مواجهة المواقف المتغيرة .
- القدرة على الاقناع والتأثر فى الآخرين .
- تقدير الوقت وأهميته .
- تقدير الدقة والحرص على التدقيق فى الأمور .
- القدرة على مواجهة الواقع وقبول ما يفرضه من التزامات .
- النظرة المستقبلية للأمور والقدرة على التنبؤ والتوقع .
- النظرة الشاملة للأمور والقــدرة على ادراك الجوانب المختلفة للظاهرة أو المشكلة .
- القدرة على التحليل والتدبر وفصـــل الظواهر الخـــارجية عن حقائق الأمور .

وحين نعدد هذه الصفات المرغوبة ، فنحن لا نقصد ضرورة توافرها فى كل المديرين ، أو أن توجد بدرجات متساوية ، ولكن القصد أنه اذا

(1) Atkinson, J.W., «Motivational Determinonts of Risk-Taking Behavior», in Motives in Fantasy, Action and Society, ed-J.W. Atkinson. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand, Co. Inc., 1958.

توافرت تلك الصفات فى نسبة مؤثرة من الأفراد الذين يشغلون مراكز قيادية فى حركة الانماء وفى تلك الفئة من السكان الذين ينتمون الى القوة العاملة المنتجة فان ذلك كفيل باحداث حركة انمائية سريعة ومستمرة •

وخلاصة الأمر ، أن الادارة المصرية اذ تعانى من مشكلات وعيوب ، فان المدخل الى اصلاحها يرتكز فى الأساس الى التعامل المباشر مع التكوين السلوكى للمديرين ومحاولة تغيير أنماط سلوكهم الادارى بما يتوافق مع متطلبات الادارة الجيدة •

الفصل الثالث عشر

تخطيط العلاقات الانسانية

تمهيـــد

يعتبر مصطلح « العلاقات الانسانية » من أكثر المصطلحات التى تناولها الكتاب والمفكرون بالدراسة والتحليل ، كما أنه من أكثر التعبيرات الادارية شيوعا وانتشارا بين رجال الادارة والممارسين .

وبرغم الوفرة فى الدراسات والبحوث وكثرة التجارب الفعلية فى تطبيق مبادىء وأساليب العلاقات الانسانية ، الا أن الجدل والخلاف والتناقض فى فهم هذا المصطلح وتفسيره لا يزال على أشده . كذلك يتضح للباحث أن كثيرا من التشويه قد لحق فكرة العلاقات الانسانية حيث تناولها بالتطبيق كثير من المديرين الذين اقتصروا على فهم القشور السطحية للفكرة دون أن يتعمقوا بقدر كاف للتعرف على أبعاد ومقومات التطبيق العلمى الموضوعى لهذا الأسلوب فى الأداء .

ونتيجة لما أصاب مفهوم العلاقات الانسانية من تضارب فى التفسير وتشويه فى المعنى فقد تباعد كثير من المفكرين فى الادارة عن استخدامه ، بل ذهب الكثير منهم الى اعتباره من الملامح الفكرية التى تميزت بها فترة تاريخية مضت وانتهت ومن ثم اتجهوا الى استخدام مفاهيم ونظريات يعتبرونها أكثر تقدما وتطورا وأدق فى التعبير عن حقيقة المشكلات الانسانية فى تنظيمات العمل .

وقد كان للتطور السريع فى الدراسات والعلوم السلوكية وانتشار المفاهيم العلمية فى تحليل وتفسير مشكلات السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل ، أن أعاد الكثير من المفكرين تقييم مفهوم العلاقات الانسانية فى محاولة لصياغته بشكل جديد يتناسب مع مستوى التقدم العلمى المعاصر فى العلوم السلوكية من ناحية ، ومع نتائج التقييم الموضوعى لسنوات طويلة من التطبيق لأسلوب العلاقات الانسانية التقليدى من ناحية أخرى .

ويجدر أن نحدد ابتداء عددا من الفروض الأساسية التى يدور بحثنا الحالى حول محاولات اثباتها :

اولا : ان المشكلات الادارية فى كل تنظيمات العمل هى فى صميمها مشكلات انسانية تتعلق بطبيعة السلوك الانسانى وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات فى ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الانسانى .

ثانيا : ان احداث التغير هو الهدف الأساسى للادارة . ويتجه جهد الادارة فى المقام الأول نحو تغيير أنماط وأساليب العمل الادارى وتطوير الأوضاع الانتاجية والتنظيمية وصولا نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية .

ثالثا : ان السلوك الانسانى للأفراد والجماعات فى التنظيمات المختلفة يلعب دورا مزدوجا فى مواجهة متطلبات التغيير الادارى . فهو من ناحية يلعب دورا ايجابيا معاونا ومؤديا الى الاسراع به وتأمين تحقق النتائج المستهدفة منه . كما أنه قد يلعب دورا سلبيا معوقا للتغيير ومناقضا لأهدافه بما يسهم فى تدنى النتائج المحققة أو بترها تماما .

رابعا : ان السيطرة على السلوك الانسانى واستقطاب جهود الأفراد والجماعات وتوجيه طاقاتهم بما يتوافق وأهداف ومتطلبات التغيير الادارى يعتبر من الأمور الممكنة اذا عملت الادارة فى تنظيمات العمل على تطبيق المفهوم العلمى السليم للعلاقات الانسانية والتزمت بتوفير المناخ المناسب لنموه وتطوره .

خامسا : ان ادارة العلاقات الانسانية هى وظيفة رئيسية تتطلب التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم على أسس موضوعية . وفى اطار التحديد السابق نستطيع أن نلزم أنفسنا فى بحثنا الحالى بالآتى :

- توضيح أهمية العمل الادارى وابراز حتمية التغيير والتطوير فيه باعتبارهما من مقومات الاستمرار والبقاء فى مواجهة التحديات التى تقابل الادارة فى عالمنا المعاصر .

- تحليل أهمية العنصر البشرى والسلوك الانسانى فى التنظيمات المعاصرة وبيان ارتباطهما بعملية التغيير الادارى .

ـ تحليل مدخل العلاقات الانسانية كأداة لاحداث التغيير الادارى مع المقارنة بالمداخل الأخرى الشائعة لتبين مدى فعالية وتميز المدخل المقترح •

ومن خلال التحليل العلمى للموضوعات السابقة ، نستهدف التوصل الى اطار علمى متكامل يرشد القائمين بالعمل الادارى الى أسلوب التطبيق الأمثل لمفاهيم العلاقات الانسانية بما يسهم فى تحقيق أهدافهم الانتاجية •

اننا نعتبر الانسان هو أثمن وأغلى الموارد المتاحة للادارة فى أى موقع وفى كل مكان وزمان • كذلك نحن نؤمن بأن الانسان هو العامل الحاسم القادر على كفالة النجاح والفعالية للجهود الادارية ، كما أنه قادر على احباط تلك الجهود وافشالها • ومن ثم فاننا نؤمن أن التعامل مع الانسان وخلق المناخ الايجابى والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال ، هى التحديات الرئيسية للادارة الحديثة •

اهمية الادارة

تتنوع حاجات الانسان ورغباته وتتعدد • كما يطرأ عليها تعديل وتطور مع مرور الزمن واكتشافه لمجالات نشاط جديدة واهتمامات مثيرة ، ومن جماع تلك الحاجات والرغبات الانسانية الفردية تتكون الحاجات الجماعية التى تتمثل فى صورة أهداف يسعى المجتمع بأسره الى تحقيقها • ومن ثم تتحدد الأهداف القومية للمجتمع الحديث فى عالمنا المعاصر فى احداث معدلات عالية من النمو الاقتصادى المستمر والمتوازن بحيث يتحقق عنه ارتفاع فى مستويات الرفاهية الاجتماعية وذلك من خلال توفر الفرص والامكانات لكل أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق أقصى اشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم •

ويتطلب الاشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية تدبير الموارد المطلوبة • كذلك لابد من تأدية بعض الوظائف السيادية على المستوى الاجتماعى الشامل (أو المستوى القومى) لتأمين عمليات الانتاج وتأكيد كفالة التوزيع السليم للناتج القومى بين الأفراد والجماعات وفقا لأسس ونظم موضوعية •

ومن ثم تتركز قضية الانتاج والتوزيع لتحقيق الرفاهية القومية فى اطار الهدف الأكبر لاشباع الحاجات الانسانية فى الآتى :

ـ تحديد الحاجات والرغبات (الأهداف) وترتيبها وفقا لأهميتها النسبية •

ـ تحديد أنواع الموارد المادية والبشرية ، والامكانيــات المتنوعة الضرروية من أجل انتاج السلع والخدمات المطلوبة •

ـ تدبير الكميات والأنواع المناسبة من تلك الموارد وتأمين توافرها فى الوقت المناسب •

ـ تخطيط وتوجيه عمليات الانتاج والتوزيع بما يحقق أعلى درجة ممكنة من الرضاء بين أفراد وجماعات المجتمع •

ـ البحث والدراسة من أجل اكتشاف طرق أفضل للانتاج وموارد جديدة وسبل أكثر تقدما للاستفادة من الامكانات والطـاقات المتـاحة وترشيد عمليات التوزيع •

وهذه الأنشطة السابقة لا يمكن أن تتم بشكل تلقائى ، بل يجب تخصص فئة من أعضاء المجتمع يقومون على ممــارستها لصــالح باقى قطاعات المجتمع • كما أن هؤلاء الذين يقومون بمسئوليات هذه المهام الاجتماعية الحيوية لا يمكن أن يتركوا لأهواءهم أو تقديرهم الخاص فى اختيار أهداف وأساليب العمل • وانما ينبغى أن يتوافر قــدر كاف من المنطق والرشد فى صيغة مبادىء ومفاهيم وأساليب متفق عليها مسبقا تكون هاديا ومرشدا لكل من يتصدى لهذه المسئولية •

نخلص مما سبق الى حتمية الوظيفة الادارية فى المجتمع • ونحن لا نغالى كثيرا اذا قلنا بأن تلك الوظيفة الادارية هى محور الارتكاز الحقيقى للعمل القومى فى أى مجتمع • ان الهيئة الادارية فى المجتمع هى بمثابة العقل المدبر فى الانسان • فالادارة هى الوظيفة المعنية بعمليات تخطيط وتوجيه الأنشطة القومية نحو الاستثمار الأمثل للطاقات والموارد المتاحة للمجتمع وصولا الى أهداف اجتماعية منشودة •

ولا شك أننا نستطيع الاستدلال على أهمية وحيوية الوظيفة الادارية من خلال استقراء حالة تفترض فيها غياب الادارة وعــدم وجــود من يمارس وظائفها • فى تلك الحالة الافتراضية سوف تحدث النتائج الآتية :

ـ تضارب الأهداف وتناقضها وعدم القدرة على ترتيبها فى اطــار أولويات محددة نظرا لتمسك كل فرد (أو جماعة) بأهدافه الشخصية واعتبارها الأكثر أهمية •

ـ انخفاض كفاءة التنفيذ فى مواقع العمل المختلفة نظرا لتداخل الأنشطة وتشابك الاهتمامات وتناقض القرارات حين تغيب الادارة وبالتالى ينعدم التخطيط والتنسيق .

ـ انخفاض مستوى الانجاز وتباطؤ الانتاج وارتفاع تكاليف الخدمات وتدنى مستوى الجودة ، الأمر الذى يترتب عليه نقص فى كفاءة استخدام الموارد القومية وتخلف عمليات تنمية موارد بديلة .

ـ انتشار الأخطاء وتكرارها وتراكم آثارها السالبة وتفشى ظواهر غير صحية كالانحراف والتسيب والاسراف مرجعها جميعا الى غياب الرقابة الادارية الفعالة القادرة على اكتشاف احتمالات الأخطاء ومواطنها والعمل على تلافى أسبابها ومن ثم منع حدوثها أو تكرارها .

من كل ما سبق نستطيع اكتشاف قيمة الدور الحيوى الذى تلعبه هيئة الاداريين فى المجتمع ، ونحن لا نقصر اهتمامنا على فئة معينة من هؤلاء الاداريين ، بل يشمل تعريفنا كل من يمارس مسئوليات ادارية فى أى قطاع من قطاعات العمل القومى . وعلى سبيل التحديد نخص بالذكر الادارة فى القطاعات الآتية :

ـ الادارة المركزية للدولة والمتمثلة فى الحكومة والهيئات والأجهزة والدوائر ذات الصفة القومية والتى تقوم على تأدية نشاطات تشمل قطاعات المجتمع جميعا أو جانبا كبيرا منها .

ـ الادارة المحلية وتتمثل فى الهيئات الادارية القائمة بالعمل على المستويات المحلية فى المحافظات والمدن وغيرها من التقسيمات المحلية .

ـ الادارة الاقتصادية المسئولة عن توجيه نشاطات الانتاج السلعى والتوزيع والخدمات الاقتصادية المعاونة للانتاج السلعى وهى ادارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية .

ـ الادارة فى مواقع الخدمات الاجتماعية (المستشفيات ، البريد ، المدارس ...) والمرافق العامة (الانارة ، المياه ...) وهى المسئولة عن تدبير الخدمات الجماهيرية وتأمين جودتها واستمرارها .

دور السلوك الانسانى فى التنظيمات الادارية

نقصد بالتنظيمات الادارية كل الهيئات والمؤسسات والأجهزة والوحدات التى تنشأ بغرض تأدية نشاط معين مطلوب سواء فى مجال

الانتاج السلعى أو الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو الهيئات ذات الطابع السياسى •

ونحن نظر الى التنظيم الادارى Organization باعتباره نظاما اجتماعيا متكاملا Intergrated Social System يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة ، ومن ثم فان كفاءة التنظيم وفعاليته تتوقفان على الأداء المتناسق والتعاون الايجابى بين عناصر التنظيم جميعا •

ويضم التنظيم الادارى العناصر الآتية :

ـ **الاعمــال :** Tasks (وهى الواجبات والأنشطة التى يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التى قام من أجلها) •

ـ **الافراد :** Personnel وهم القائمون بالأعمــال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسئولية •

ـ **الامكانيات :** Resources (وهى الموارد والطاقات والأموال المتاحة للتنظيم كما هى المعلومات والمعارف والعلوم التى يستند اليها العمل التنظيمى) •

ـ **السياسات :** Policies (وهى القواعد والتعليمات والشروط المتعارف أو المتفق عليها والتى يسترشد بهــا الأفراد طوعا أو قهرا فى آداءهم للأعمال وفى استخدامهم للامكانات) •

ـ **النظم والاجراءات :** Systems and Procedures (وهى الطرق والخطوات والمراحل المخططة لاداء الاعمال وفقا لتدفق منطقى يبدأ من البدايات وينتهى الى النتائج أو الانجازات وهى ما اصطلح على تسميته بالروتين Routine) •

ـ **الهيكل :** Structure (وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الاعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسئولية) •

ولكل من العناصر السابقة دوره وأهميته فى تحقيق أهداف التنظيم الادارى • ولكنا اذا تساءلنا عن أهمها وأكثرها خطورة فى العمل التنظيمى فان الاجابة لا شك تتجه نحو •• الأفراد • ولسنا بحاجة الى كثير من الجهد لاثبــات أن الأفراد (أو العنصر البشرى) هم القوة الدافعــة الحقيقية فى أى تنظيم ادارى ، وأنهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح

وانجاز يعود الى الجهد البشرى فى المقام الأول حتى ولو تعاونت امكانات مادية أخرى فى عملية الانتاج .

أن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج ، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الادوار والسلطات والمسئوليات ، والأفراد هم الذين يتحملون مسئولية تدبير الامكانات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة . والأفراد هم أيضا الذين يقومون بالأداء الفعلى لكثير من الأعمال والمهام التى تعجز الآلة عن القيام بها .

من ثم يمكن تأكيد حقيقة هامة هى أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتتم جميعها من خلال الجهد الانسانى . وبمعنى آخر فا ذالعناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمـة ولا وظيفـة اذا أفرغت من محتواها الانســانى .

ولكن ثمة سؤال هام هو ما الذى يثيرنا فى الانسان داخل التنظيم الادارى ؟ ان ما يثيرنا هو ما يمكن الاتفـاق على تسميته « بالسلوك الانسانى » ليكون وصفا جامعا شاملا لكل أوجه ومظـاهر التصرفات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتى تنعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه فى تحقيق أهدافه .

ان السلوك الانسانى للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسى للحركة والحيوية فيه ، ويمارس السلوك تأثيرا مزدوجـا على العمـل التنظيمى :

ــ قد يعمل على تحريك الطاقات المتـاحة واسباغ الحيوية ودفع الحياة فى السياسات والخطط والبرامج ، والالتزام بما يحقق الأهداف التنظيمية . أى يعمل فى اتجاهات ايجابية محابية للانجاز والفعالية .

ــ قد يعمل السلوك الانسانى من ناحية أخرى فى اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للأنشطة ممـا يؤدى الى افشال التنظيم والانحراف به عن غاياته المقصودة .

ومما يزيد فى تعقيد قضية السلوك الانسانى فى التنظيمات الادارية أمران ، الأول هو تباين السلوك فى شدته واتجاهاته ودوافعه ومن ثم آثاره بحسب المستوى الادارى للفرد الصادر عنه السلوك ، الأمر الذى

يجعل الحركة السلوكية داخل التنظيم غير منتظمة الخطى وغير متناسقة الأبعاد اذا تباينت نوعيات الأفراد واختلف أهدافهم وتناقضت مصالحهم وأهوائهم وفى تلك الحالة ينقلب التنظيم الادارى الى حلبة للصراع والتنافس وتنشأ أنماط من السلوك غير الايجابى وتبرز أشكال من التحالفات والصراعات ومحاولات الاستئثار بالمنافع والمزايا ، كل هذا دون انتباه الى التنظيم وأهدافه ومآله فى هذه الحالة الى الفشل المؤكد •

والأمر الثانى الذى يزيد من خطورة تأثير السلوك الانسانى فى التنظيمات الادارية أن الفرد لا يسلك فى كل حالة بتأثير دوافعه واتجاهاته الشخصية فحسب ، بل انه فى كثير من الأحيان يتصرف باعتباره عضو فى جماعة من الأفراد • ان التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وحركة العلاقات بين الأفراد والجماعات لها آثار خطيرة على الأداء التنظيمى سلبا وايجابا •

نخلص مما سبق الى تأكيد الحقيقة التى بدأنا بها وهى أن السلوك الانسانى هو العنصر الحركى الوحيد فى التنظيم الادارى ، ومن ثم فان الادارة هى فى الأساس تعامل وتفاعل مع الانسان بهدف اقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة ، أو بهدف الحد من الآثار السالبة لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل على تحييده اذا أمكن •

معنى التغيير الادارى

نقصد بالتغيير الادارى احداث تعديلات فى أهداف وسياسات الادارة وفى أى عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمى استهدافا لأحد أمرين أساسيين :

ــ ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الادارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة فى المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض احداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التى يعمل فيها •

ــ أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالى ميزه نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر •

والى جانب هذين الهدفين الرئيسين للتغير الادارى ، فانه يمكن تصور أهداف أخرى عديدة ولكنها تتمتع بدرجة أو أخرى من أحد

هذين الهدفين . يتضح من التحليل السابق أن التغيير الادارى يستهدف دائما وبالدرجة الأولى اما تعديل أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة ، أو محاولة استباق الأحداث واستثارة التغيير فى المجتمع ذاته ليتوافق مع أهداف امكانات الادارة . وعلى سبيل المثال فان ما تتجه اليـه أجهزة وهيئات الشرطـة فى كثير من دول العالم الآن من تغيير فى نوعيات الأفراد أو أساليب العمل الشرطى أو مجالات نشاطاته ، انما يدلنا على المظهر الأول للتغيير حيث تحـاول تنظيمـات الشرطة أن تعدل من أوضاعها لتتكيف وتتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فى عالمنا المعاصر (١) .

ومن ناحية أخرى فان تجربة السجون المفتوحة ومنح المذنبين أجازات يقضونها مع عائلاتهم خلال فترة العقوبة هى مثل على الاتجاه الآخر حيث تحاول بعض هيئات الشرطة استثارة تغيير فى أنماط السلوك الاجتماعى وتهيئة الظروف الاجتماعية لتقبل أفكار جديدة وبالتالى احداث تغيير أساسى فى النظم الاجتماعية وقواعد السلوك العام .

مجالات التغيير الادارى

ـ تغيير الأعمال أو الأنشطة التى يمارسها التنظيم وذلك باستخدام أعمال جديدة ، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير فى أسلوب أداء الأعمـال الجارية . ولابد لنا من الاشارة الى تأثير التطور فى رغبـات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير .

ـ تغيير الأفراد القائمين بالعمل ، ويتمثل هذا النوع من التغيير فى ناحيتين :

(أ) التغيير المادى للأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم .

(ب) التغيير النوعى للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خـلال نظم التدريب والتنميـة وبتطبيق المكافآت والجزاءات التنظيمية .

---

(١) نشير فى ذلك الى ما تتجه اليه الشرطة المصرية من التحول فى اتجاه « الشرطة العصرية » من تنمية لمستوى فرد الشرطة العادى (أمين الشرطة بدلا من الجندى التقليدى) ومن الدخول فى مجالات عمل جديدة (الشرطة الاقتصادية) و (شرطة الجو) .

ـ تغيير الامكانات المتـاحة للتنظيم وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها فى القدرة • ويمكن تصور أحد أبعـاد عملية التغيير فى الامكانات بمحاولة اعادة توجيه الطاقات المتـاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائد • أو ترشيد استخدامها فى نفس مجالات العمـل •

ـ تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخـاذ القرارات وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيز للسلطة فى الادارة العليا مثلا • وحيث تشمل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمى • فان التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا بمـا يحدث تطويرا جذريا فى المفاهيم والأسس التى يقـوم عليهـا العمـل التنظيمى •

ـ ولعل من أكثر مجالات التغيير الادارى شيوعا وأقربها الى قبول الادارة هو التغيير فى النظم أو الاجراءات • ففى أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم فى نوعية النظم والاجراءات (الروتين) السائد فيه • ومن ثم تتجه عملية التغيير الى تبسيط الاجراءات وتطوير النظـم مستهدفة تخفيض الوقت والجهـد وتوفير الامكانات والموارد المستخدمة فى أداء الواجبات والأعمال التنظيمية المختلفة وصـولا الى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضاء المتعاملين مع التنظيم •

ـ وثمة مجـال أخير للتغيير الادارى ينصب على هيكل التنظيم • وتتركز عمليـة التغيير هنـا على اعادة توزيع الاختصاصـات وتجميع الوظائف ، واعادة تصميم خطوط الاتصـالات وقنـوات تدفق السلطة والمسئولية • وعادة ما تشتمل عملية اعادة تصميم الهيكل التنظيمى على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخـرى وما يترتب على ذلك من تعديلات فى عناصر التنظم الأخرى من أفراد وسياسات وامكانات ونظم واجراءات •

ولابد لنا من التأكيد بأن مجالات التغيير الادارى السابقة لا تزال تحقيق أحد الهدفين الأساسيين وهما التغلب على مشكلات ذاتية للتنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة ، أو توفير قدرة تنظيمية غير عادية تستطيع فرض التغيير (أو التبشير به) على المجتمع المحيط •

وفى جميع الحالات السابقة فاننا نتجه بتفكيرنا الى ما نطلق عليه « التغيير المخطط » Planned change ونقصد به الاجراء الادارى الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب فى التنظيم أو أحد عناصره وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى •

وبذلك نحن نستبعد التطورات الفجائية أو التغييرات الانفعالية غير المدروسة ولا نعتبرها من صميم عملية التغيير الادارى • أن تلك الفورات التنظيمية والتغييرات غير المنظمة لا تمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة لا يجب أن تصدر عن الادارة الحريصة على أسس العلم والموضوعية ولذلك فان بحثنا يتجه فى الأساس الى دراسة التغيير الادارى المخطط وأن كنا نلحظ شيوع حالات التغيير الانفعالى وما ينتج عنها من آثار سلبية ضارة •

حتمية التغيير الادارى

ان التحليل العلمى لظاهرة التغيير الادارى يدعونا الى اثارة سؤال هام يدور حول ما اذا كان هذا التغيير جيدا ومطلوبا أم أنه شىء لا ضرورة له ويمكن أو يجب تجنبه • وقبل الاجابة لابد أن نذكر أن بعض الاداريين ينظرون الى التغيير باعتباره أمر عارض تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة أى أن الأصل هو الثبات والاستقرار بينما التغيير هو الاستثناء • وبالتالى فان سلوك هؤلاء الاداريين قد يتجه الى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤشرات الداعية اليه ، كما قد ينصرفون الى مقاومته ومحاولة الغاء آثاره وبنفس المنطق سوف نجد فى جزء قادم من هذا البحث أن مقاومة التغيير Resistance to change هى من السمات البارزة فى كثير من التنظيمات الانسانية •

والآن اذا عدنا الى السؤال الأصيل ، نبادر بطرح الاجابة على أن نتبعها بالدليل • ان التغيير الادارى أمر حتمى وضرورى ولازم ، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة ، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء • ان الحياة فى طبيعتها متجددة ومتطورة ، ومن ثم فان المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء •

واعتمادا على هذا الفرض فان واجب الادارة ألا تحاول تجاهل

دواعى التغيير أو تجنبه ، بل على العكس لابد لها من توقع التغيير والاعداد له ، وقد يتطور فهم الادارة لكى تصل الى الحقيقة الأساسية وهى أن دورها الحقيقى هو كونها أداة للتغيير أو واسطة لاحداث التغيير فى المجتمع • ان كل مدير هو فى حقيقته معبر للتغيير أو ما يطلق عليه Change Agent اذ هو الذى يتلمس دواعى التغيير ويسبق الأحداث فى التبشير به والدعوة اليه ثم محاولة تطبيقه وانجاحه •

ولابد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذى ذهبنا فيه الى حتمية التغيير وضرورته • ونحن نستمد الدليل من تعريفنا السابق للتنظيم الادارى حيث اعتبرنا أنه « نظام اجتماعى متكامل » ونضيف الآن أنه يمثل نظاما أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة وآلاف الأجزاء (أو التنظيمات) الأخرى • وبطبيعة الأمور ، فان التنظيم الادارى يقوم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة ، وهو فى أدائه لتلك الوظائف (أو الأنشطة) وفى سبيل تحقيق أهدافه يضطر الى التعاون والتعامل (وبصفة عامة التفاعل) مع التنظيمات الأخرى فى المجتمع • وتنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أى تنظيم معين لا يمتلك ولا يسيطر على كل الموارد والامكانات اللازمة له فى نشاطاته ، كما أن ناتج عملياته لابد وأن يتجه بالضرورة الى تنظيمات (أو أفراد) أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها فى عملياتها الانتاجية •

نخلص من ذلك الى بعض الحقائق الأساسية عن التنظيم الادارى سوف تلقى الضوء على حتمية التغيير الادارى :

ـ ان هناك علاقات وثيقة تربط التنظيم الادارى بالمجتمع الذى يوجد به ، ومن ثم فان كل تغيير وتطور فى ظروف وأوضاع المجتمع لابد وأن يكون لها انعكاسا على أوضاع وظروف عمل التنظيم • وعلى سبيل المثال فان ارتفاع المستوى الثقافى فى المجتمع أو حدوث أزمات اقتصادية أو تغلغل أفكار ومفاهيم سياسية معينة سوف تنعكس بالضرورة على حالة الأمن وأنواع ومعدلات الجريمة الأمر الذى يواجه هيئات الشرطة وغيرها من تنظيمات الأمن بأوضاع جديدة لابد لها من مواجهتها بتعديلات وتغييرات فى أساليب عملها واجراءاتها وغير ذلك من عناصر العمل الشرطى •

ـ ان التنظيم الادارى يعتمد فى جانب من عملياته على الموارد

والامكانات التى يحصل عليها من تنظيمات أخرى فى المجتمع ، سوف يضطر ولا شك الى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الادارية بما يهيىء له القدرة على التعامل مع تلك التنظيمات الأخرى وفقا لشروطها فى الغالب • وهنا يكون التغيير مفروض على التنظيم من الخارج كما هو الأمر بالنسبة للحالة السابقة •

— وحيث يعتمد التنظيم فى تقديم خدماته وتوزيع منتجاته على قبول ورضاء أعضاء آخرين فى المجتمع ، فانه قد يضطر الى مسايرة هؤلاء الأعضاء فيما يرغبون ويتجه الى احداث تغييرات فى أوضاعه وأساليب عمله تتوافق مع تلك الرغبات • ولعل من الأمثلة الجيدة هنا مثلا ما قد تضطر بعض أجهزة شرطة المرور اليه من ادخال تغييرات فى نظم وأساليب تحصيل الغرامات عن مخالفات السائقين لتعليمات المرور بحسب درجة الثقافة والوعى والالتزام القومى لدى المواطنين •

ونستطيع أن نلخص فكرتنا عن حتمية التغيير الادارى اذن فى أن التنظيم الادارى اذ يمارس نشاطاته وصولا الى الأهداف المحددة له من المجتمع ، فانه يتعامل مع نوعين من المتغيرات ، تلك التى يسيطر عليها ويملك التصرف فيها وتمثل ما هو متاح له من موارد وامكانات ، وتلك التى تخرج عن نطاق سيطرته ولا تصل اليها سلطاته وتمثل ما هو مفروض عليه من قيود والتزامات وما يجب عليه قبوله من شروط وأوضاع تحتمها علاقات اعتماده على تنظيمات أخرى •

وهنا تتبلور فكرة التغيير الادارى فى كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل التنظيم الادارى للاستفادة بما لديه من طاقات وامكانيات وتعديل طرق استخدامها وأوضاعها لكى يتمكن من مجابهة القيود والالتزامات المفروضة عليه أو للتخلص منها بزيادة اعتماده على موارده الذاتية ، أو بمحاولة تغيير الموقف لصالحه عن طريق استحداث ظروف تجعله فى موقف أفضل نسبيا ليجعل التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها •

انماط التغيير الادارى

تبين لنا من بحثنا حتى الآن حقيقة هامة هى أن التغيير وظيفة ادارية رئيسية ومستمرة ، وأن دواعى التغيير تكمن فى التنظيم الادارى ذاته وفى عناصره وأجزاءه الداخلية من ناحية ، كما أنها توجد فى البيئة أو

المناخ المحيط بالتنظيم من ناحية أخرى . كذلك أوضحنا أن ما نقصده بالتغيير هو العمل المخطط الهادف الى تحقيق نتائج معينة من خلال احداث تعديلات فى التنظيم الادارى أو فى البيئة المحيطة به .

وتتم عملية التغيير وفقا لعدة أنماط تتدارسها فيما يلى :

النمط الأول ــ التغيير استجابة لضغوط خارجية

وفى هذه الحالة لا تباشر الادارة أية اجراءات هادفة الى تعديل فى الأوضاع أو الأساليب الا اذا حدثت تغييرات سابقة فى بعض ظروف المجتمع الخارجى تجعل استمرار الادارة والتنظيم الادرى فى العمل والأداء بنفس الطرق السابقة للتغير أمرا متعذرا . وهنا تعمد الادارة الى اختيار التغييرات الوجبة فى التنظيم أو بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حين تشتد الضغوط الخارجية فى طاب هذا التغيير .

ونلاحظ هنا ما يأتى :

ــ ان الادارة فى التنظيمات المختلفة سوف تستجيب لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها . مثال ذلك أن تنظيمات الشرطة تكون أكثر التزاما واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية فى البلاد وضغط الجماعات المختلفة من أجل تطوير نظم وأساليب حماية وسائل الانتاج . بينما تكون التنظيمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات فى الأوضاع الاقتصادية .

ــ ان بعض التنظيمات تكون أسرع من غيرها فى الاستجابة لمطالب التغير عن بعض التنظيمات الأخرى . من ذلك على سبيل المثال أن المؤسسات الاقتصادية الحكومية تكون عادة أبطأ فى الاستجابة لمطالب وضغوط التغيير فى نظم وأساليب الانتاج والتوزيع على حين تكون المؤسسات الاقتصادية الخاصة أسرع فى الاستجابة لتلك الضغوط بسبب عوامل المنافسة والرغبة فى الحصول على رضاء المستهلكين .

ــ ان التغيير الادارى الناشىء كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل وقد يظل فى صورة شعارات أكثر منه تغيير حقيقى . ويتوقف مدى تحقق التغيير حقيقة على قوة الضغوط الخارجية

من ناحية ، وعلى القوة النسبية للتنظيم الادارى فى مواجهة تلك الضغوط من ناحية أخرى .

ولابد من الاشارة هنا الى أن هـذا النمط فى التغيير قد يفـاجىء الادارة ومن ثم يدخل نطاق التغيير الانفعالى ، ولكنه قد يكون متوقعا من جانب الادارة ومن ثم تعد نفسها لملاقاته وبالتـالى يعتبر من أنواع التغيير المخطط .

النمط الثانى ـ التغيير تلمسا لحل مشكلات ذاتية

والنمط الثانى للتغيير يحدث بمبادرة من الادارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم . وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبين ، الأول فى قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به ، أو فى ضعف بعض عناصره وعدم توافقها مع باقى العناصر ، والأسلوب المتبع عادة فى احداث هذا التغيير هو الاتجاه الى ما يسمى « اعادة التنظيم » . «Reorganization»

ومن المعتاد أن تعتمد الادارة فى التعرف على الحـاجة الى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة من مشكلات العاملين ومنـازعاتهم ، ومشكلات الرؤسـاء فى علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع مرؤوسيهم ، وشكاوى المتعاملين مع التنظيم ، واخفاق التنظيم بصورة أو أخرى فى تحقيق أهدافه كلها أو بعضها .

وبشكل عام فان أهم دواعى التغيير عادة هو المشكلات الانسانية فى التنظيم والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات به .

النمط الثالث ـ التغيير بهدف السيطرة على المناخ او جزء منه :

وهدف التغيير فى هذه الحالة تمكين التنظيم الادارى من السيطرة على بعض جوانب المناخ واخضاعها للتعامل وفق ما يرتضيه التنظيم . ومن أمثلة هذه المحاولات ما تذهب اليه بعض تنظيمات الشرطة فى العالم مثلا من احداث تغييرات فى نظم وقوانين المرور بهدف السيطرة على سلوك السائقين وتحقيق درجة معينة من السلامة فى الطرق . ولا شك أن المثال السابق يدلنا على هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعقـدها جميعا لسببين : الأول أن هذا التغيير يتجه فى الأسـاس الى محـاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المجتمع الذين لا يملك التنظيم

سيطرة كاملة عليهم • والسبب الثانى هو أن تحقيق هذه السيطرة من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والتناقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعى لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات فى المجتمع • ففى مثالنا عن محاولة بعض هيئات الشرطة فرض سيطرتها على سلوك فئة من المجتمع كالأطفال الأحداث والمشردين مثلا ، فان هذا التصرف قد يعترضه تناقض بين الشرطة وبين التنظيمات المسئولة عن الرعاية الاجتماعية مثل وزارة الشئون الاجتماعية •

كذلك مما يزيد فى صعوبة هذا النمط أن التغيير الذى يلزم التنظيم نفسه به يشمل عادة كثير من عناصره وأجزاءه حتى يمكن أن يحدث الأثر المطلوب فى المناخ الخارجى •

وفى تلك الأنماط الثلاثة للتغيير فانه قد يتخذ أيا من الصور الآتية :

ـ التغيير المتدرج الذى يبدأ بالأمـور البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها أولا ثم يتدرج الى فرض التزامات أكثر تعقيدا وصعوبة فى القبول •

ـ التغيير المرحلى وفيه يتم تقسيم الهدف النهائى للتغيير الى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها فى مرحلة معينة بالتتابع وبمنطق تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية يتحقق الهدف النهائى فى نهـاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير •

ـ التغيير الثورى أو الشامل ويستهدف النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة واعتمـادا على منطق البتر والحسم وليس التفاوض أو الاقناع •

وفى جميع أنماط وأشكال التغيير السابقة ، فان أكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير كل هذه الأنماط على الأفراد والجماعات فى التنظيم الادارى ، ففى حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون للأفراد فى التنظيم قدر كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعه خاصة حين لا يكون من المستطاع التصريح بمصادر الضغط الخارجى ، وفى هذه المواقف قد يتخذ العاملون أحد موقفين من التغيير ، الأول موقف عدم الاكتراث واللامبالاة حيث لا يشعرون باقتناع عقلى أو منفعة واضحة فى التزامهم بمتطلبات التغيير • أما الموقف الثانى فهو موقف المعارضة والمقاومة اذا شعروا بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم • وقد تستطيع الادارة

فى بعض الأحيان اكتساب ثقة أفراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير وذلك اذا تمكنت من اقناعهم بدوافعه وبينت ارتبـاطه بمصالحهم .

أما فى حالة التغيير من أجل حل مشكلات ذاتية للتنظيم ، فان احتمال معرفة الأفراد بالرغبة فى التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر ومن ثم اذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فانهم حتى وان لم يشاركوا فى احداثه باقتناع وحماس فهم لن يقاوموه .

ويكون للأفراد عادة دور أهم فى نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجى حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية .

الانسان والتغيير الادارى

رأينا أن الانسان هو العنصر الرئيسى الموجه لحركة التنظيم الادارى ومن ثم فقد تبين لنا من دراستنا لظاهرة التغيير الادارى الدور الهام الذى يلعبه السلوك الانسانى للأفراد والجماعات . وبصفة عامة ، فان احداث التغيير الادارى يتوقف بالدرجـة الأولى على قبـول الأفراد والجماعات وتعاونهم فى اتاحة الفرصة لانجاحه .

ان الأفراد يتصرفون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصـية التى تعكس خصائصهم النفسية وحـالاتهم المزاجية ، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون فى اطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التى تشدهم بعضهم الى بعض ، أو بتأثير عوامل الشقاق والخلاف التى تباعد بينهم .

ولابد لنا حين دراسة أثر الانسان فى عملية التغيير الادارى من اعادة التأمل فى ظاهرة السلوك الانسانى نفسه وتذكر أهم العوامل المحددة له . وفى الامكان اجمال هذه العوامل فى الآتى :

- العوامل النفسية وتشمل الادراك والتفكير ، الدوافع، الاتجاهات، الخبرات والتعليم ، وتكوين الشخصية .

- العوامل الاجتماعية وتشمل علاقات التفاعل الاجتمـاعى وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية .

- العوامل الحضارية وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة فى المجتمع .

وبالنسبة لسلوك الأفراد فى التنظيمات الادارية نضيف عاملين آخرين لهما تأثير واضح فى تحديد مساره ونوعيته وهما العوامل التنظيمية وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات ونظم الاشراف والقيادة ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقى فى العمل ودرجة الحرية المسموح بها للشخص فى اتخـاذ القرارات • وكذلك العـوامل الاقتصادية وتتركز فى قضايا الرواتب والمكافآت المادية بشكل عام •

ويمكن تلخيص موقف الانسان العادى فى التنظيمات الادارية على النحو الآتى :

ـ ان الانسان يلتحق بالعمل من أجل الحصول على فرص لاشباع حاجات متعددة ومتنوعة فى مقدمتها الحاجات الاقتصادية التى يشبعها بالرواتب والمكافآت التى يحصل عليها ، وكذلك الحاجات الاجتماعية التى يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين فى التنظيم •

ـ ان الانسان وهو يسعى الى اشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا الى الدخول فى علاقات عمـل وعلاقات اجتمـاعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر هم فى الأساس :

(أ) الرؤسـاء •
(ب) الزمـلاء •
(ج) المرؤوسين •
(د) المتعاملين من خارج التنظيم •

ـ ويكتشف الانسان عادة أن رغباته وأفكاره واتجاهـاته ليست متوافقة بالضرورة مع رغبات وأفكار واتجاهات الأفراد الآخرين الذين تربطه بهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية •

ـ يجد الانسان نفسه طرفا فى عدد كبير من العلاقات الثنائية وفى كل من هذه العلاقات سيمارس الانسان أحد دورين ، اما أن يكون هو (الطرف المؤثر) ، أو أنه يمارس دور المستجيب الذى يخضع لتـأثير ونفوذ أو فى سلوك الطرف الآخر ويجعله يتصرف بطريقة معينة يرضاها هو (أى المؤثر) أو أنه يمارس دور المستجيب الذى يخضع لتأثير ونفوذ أو سيطرة الطرف الآخر وبالتالى يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضا بحسب ما يملى عليه ذلك الطرف الأقوى •

— ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعى بين الأفراد تتشكل مواقفهم السلوكية وتتحدد أساليبهم فى التصرف تجاه الادارة والتنظيم الذى يعملون فيه ، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه .

وقد أوضحت الدراسات السلوكية أن الانسان حين يعايش التنظيم فانه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية واشباع رغباته وحاجاته . كذلك فهو يتعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى (١) .

وبناء على تحليل الفرد لفرصه فى الاشباع والتقدم بالتنظيم ، وعلى ضوء رؤيته لمدى تناسب مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه ودوافعه واتجاهاته ، فانه يتخذ أحد قرارين أساسين (٢) :

القرار الأول : أن يشارك فى أعمال التنظيم ويبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية متعاونا فى ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى ، وذلك اذا تبين له احتمال أن يحقق أهدافه الشخصية عن هذا السبيل .

القرار الثانى : ألا يشارك فى أعمال التنظيم بالرغم من انتمائه اليه ، أى أنه يتخذ موقفا سلبيا من أهداف التنظيم ، وقد يتحول هذا الموقف السلبى الى معارضة ومقاومة صريحة أو مستترة لقرارات الادارة وأهداف التنظيم .

وفى العادة فان الانسان حين يستقر به المقام فى تنظيم معين ويتعرف على أبعاده وظروفه وأنماط العلاقات والقيم السائدة فيه ، فانه يتخذ لنفسه أنماطا سلوكية معينه يراها محققة لأهدافه ورغباته ومؤكدة لتأمين حصوله على الاشباع المطلوب واستمرار واستقراره .

وفى ضوء كل ما سبق ، فانه حين تنشأ الحاجة الى احداث تغيير ادارى مهما كانت أسبابه وأهدافه فان الانسان يواجه بموقف جديد ، وهنا نجد أنفسنا أمام الاحتمالات الآتية :

---

(١) يفترض بعض الكتاب وجود تناقض اساسى بين اهداف التنظيم واهداف الانسان وأن كلا منهما يحاول السيطرة على الآخر واخضاعه لرغباته وتسخيره لاشباع حاجاته راجع فى ذلك .

Chris, Argyris, Personality and Organization, Harper and Row Publishers, Inc. N.Y. 1957.

(2) March, J., and Simon H., Organizations, N.Y. Wiley and Sons, 1958.

الاحتمال الأول : أن يدرك الانسان عملية التغيير على أنها فرصة لتحقيق مزيد من الاشباع لحاجاته ورغباته ووسيلة للوصول الى درجة أعلى من النجاح والتقدم والسير تجاه أهدافه وأحلامه • وفى هذه الحالة فان الانسان سوف يتجه الى تأييد التغيير وبذل الجهد والطاقة من أجل انجـاحه وترسيخ أركانه •

الاحتمال الثانى : أن يدرك الانسان عملية التغيير على أنها تهـديد لأمنه واستقراره ويتصور أن المقصود بالتغيير نزع مكاسبه أو سد الطريق أمامه لمواصلة التقدم والنجاح • وهنا يحدث التعارض فى ذهن الانسان بين أهدافه الشخصية وادراكه لأهداف التغيير ، ومن ثم يتجه الى معارضة التغيير ومقاومته • وسوف تختلف درجات المعارضة والمقاومة باختلاف ادراك الأفراد لمدى التهـديد أو الخطورة المتوقعة للتغيير •

من هذا التحليل نصل الى قناعة رئيسية تتبلور فى أن نجاح التغيير الادارى فى تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على نوع السلوك الذى يقرر الأفراد اتخاذه حياله • ولا شك أن الموقف يكون أكثر تعقيدا لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اختلافا بينا • ففى تلك الأحوال نجد التنظيم الادارى قد تجزأ الى جماعات متصارعة كل تعمل على تكريس مصالحها وتحاول تأكيد وجهة نظرها • وقد يؤدى هذا الموقف ليس فقط الى افشال محاولة التغيير فحسب ، بل والى الحاق الضرر بالتنظيم ذاته •

ولا شك أن التساؤل الرئيسى يتجه نحو التعرف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمدركات المتعارضة لدى الأفراد بالنسبة لقضية التغيير ، أن السبب الرئيسى يكمن فى طبيعة العلاقات الانسانية السائدة فى التنظيم وما تسمح به من فرص للأفراد فى المشاركة بالعمـل التنظيمى • وعلى سبيل التحديد فان الجوانب الآتية للعلاقات الانسانية تلعب دورا هاما فى تحديد سلوك الأفراد بالنسبة للتغيير :

ـ نظم الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض •

ـ قدر ونوع المعلومات المتوفرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية •

— درجة المشاركة المسموح بها للأفراد فى مناقشة مشكلات التنظيم والبحث عن حلول لها .

— أنماط القيادة الادارية السائدة ومدى تنميتها لقدرات الأفـراد واستثمارها لتلك الطاقات .

نخلص فى هذا الجزء من البحث الى نتيجة هامة هى أن تأييد أو مقاومة الأفراد للتغيير الادارى يتحدد بناء على نمط العلاقات الانسانية السائدة ، وبالتالى فانه يمكن للادارة أن تكتسب تأييد الأفـراد لبرامج التغيير وتستقطب تعاونهم ، أو تتجنب مقاومتهم من خلال تصميم مناخ مناسب للعـلاقات الانسانية يتوافق ومتطلبات التغيير .

العلاقات الانسانية وعملية التغيير الادارى

نقصد بالعلاقات الانسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التى تربط الأفراد المختلفين فى المشروع وأساليب التفاعل التى تتم بينهم . وبذلك فان العلاقات الانسانية هى نتاج طبيعى لتواجد الأفراد معا فى تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

ومن وجهة نظر الادارة المسئولة عن التنظيم ، فان العلاقات الانسانية بالنسبة لها تعنى كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين ومتفهمين لأهداف الادارة وسياساتها ، فى نفس الوقت الذى يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وانجاح أهدافه هو أيضا السبيل لاشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية .

ومن ثم فان اهداف الادارة من وراء تنمية العلاقات الانسانية أن تحقق ما يلى :

— حفز الأفراد على العمل والانتاج وتأييد قرارات الادارة ومشروعاتها وفهم سياساتها وأهدافها .

— خلق جو من التعارف والمشاركة بين الادارة والعاملين من ناحية ، وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى .

— مساعدة الأفراد على اشباع رغباتهم المادية والمعنوية .

وتعتمد العلاقات الانسانية على منطق متميز يقوم على فهم علمى لحقيقة الانسان وطبيعة السلوك الانسانى . فالانسان فى نظر العلاقات الانسانية

هو عضو يشارك عن رغبة (أى بارادة مستقلة نسبيا) فى التنظيم الادارى ليحقق أهدافا شخصية من خلال اسهامه فى انجاز ما يصبو اليه التنظيم من نتائج •

وعلى هذا الأساس ، فان مفهوم العلاقات الانسانية يعطى أهمية بالغة لطبيعة المناخ الاجتماعى السائد فى التنظيم باعتباره من المحددات الأساسية للسلوك الانسانى ، ومن ثم لمدى تعاون الفرد مع أو مقاومته للادارة •

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الانسانية هى الظاهرة المسماة « التنظيم غير الرسمى » حيث اتضح أن الأفراد فى التنظيمات الادارية الرسمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة تمثل بالنسبة لهم تجمعات طبيعية تساعدهم على اشباع تلك الرغبات التى لا يسمح لهم التنظيم الرسمى بفرص كافية للتعبير عنها أو محاولة الوصول اليها •

ويلعب هذا التنظيم غير الرسمى الدور الرئيسى فى أحداث وتقوية المقاومة للتغيير بين أعضائه حيث يعمد الى اثارة الشكوك لدى الأفراد من نوايا الادارة ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير • ويستفيد التنظيم غير الرسمى فى هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة فى التنظيمات الرسمية أهمها ظواهر تركز السلطات وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم ، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمى الى قواعده ، وضعف أساليب الاشراف والقيادة وتجمدها عن استثارة الحماس والقناعة لدى الأفراد •

وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الادارة فى استقطاب التنظيم غير الرسمى واكتساب ثقة زعمائه (وهم القادة الفعليين للأفراد) قد أدى الى تسهيل عملية احداث تغييرات رئيسية وجذرية لم تكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمى •

وعند هذه المرحلة من البحث نعتقد أننا توصلنا الى اثبات منطقى للفروض التى بدأنا وخلاصتها أن الهدف الحقيقى للادارة هو احداث التغيير وأن سلوك الأفراد والجماعات بالتنظيم هو من العوامل الأساسية فى نجاح أو افشال محاولات التغيير • كذلك أثبتنا أن هـذا السلوك الانسانى هو محصلة لطبيعة الجو الاجتماعى السائد بالتنظيم ، ومن ثم فان وسيلة الادارة للسيطرة عليه وتوجيهه نحو الاسهام فى تيسير التغيير هى تنمية جو مناسب للعلاقات الانسانية •

الادوات الرئيسية المؤثرة فى العلاقات الانسانية

تتعــدد الأدوات التى تستطيع الادارة استخدامها لتشكيل العلاقات الانسانية فى التنظيم بما يجعلهــا متوافقة مع متطلبات احــداث التغيير الادارى • ومن أهم تلك الأدوات ما يلى :

القيــادة الادارية

وهى عملية تهدف الى التأثير فى نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الانسانى فى التنظيم بمــا يحق أهــداف الادارة وتتضمن عملية القيادة الأبعاد الآتية :

ـــ تعريف الأفراد بالأهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقهــا وتوضيح السياسات والبرامج التى تتخذها الادارة واتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى تشكيل تلك السياسات وابداء الرأى فى أحسن السبل لتطبيقها •

ـــ توضيح دور كل فرد (أو جماعة) فى سبيل تحقيق تلك الأهــداف ، والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقــا واحدا يسعى الى أهداف مشتركة •

ـــ اقناع الأفراد بالتوافق والتجانس بين أهــدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة ، وأن السبيل الأمثل لتحقيق رغباتهم فى النجاح والتقدم هو بالعمل على انجاز النتائج التى قام التنظيم من أجل الوصول اليها •

ـــ توفير الارشاد والتوجيه للأفراد فى أدائهم لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم ، وتدريبهم بشكل يجنبهم الخطأ والانحراف •

ـــ الاسهام فى حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التى تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم فى العمل •

ـــ تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم فى تحقيق المهــام والواجبات المسندة اليهم ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمكافأتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك فى العمل •

ان القيادة الادارية هى من أهم العوامل المحــددة لطبيعة العلاقات الانسانية فى التنظيم • فالقائد الذى يعمد الى التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى لاشك سوف يؤدى الى تباعد الأفراد واحجامهم عن العمل بحماس من أجــل تحقيق الأهداف

التنظيمية • كذلك فان مثل هـذا النمط المتسلط للقائد الادارى كفيل باكتساب عداوة الأفراد ودفعهم الى مقاومة كل ما تصبو اليه الادارة خاصة فى حالات التغيير الادارى •

وعلى النقيض من ذلك ، فالقائد الادارى الناجح هو الذى يدرك حقيقة السلوك الانسانى ويتفهم الطبيعة البشرية ويعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال ازكاء روح العمل الجمـاعى والشعور بالأهمية والمشاركة • ان مثل هذا النمط القيادى ينجح عادة فى خلق مناخ للعلاقات الانسانية يكون الأفراد فيه على استعداد لبذل كل جهد فى سبيل انجاح خطط الادارة (ومنها محاولات التغيير) لاقتناعهم بأهمية مـا يشاركون به من جهد وادراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة •

وبشكل عام ، فان العلاقات الانسانية السائدة فى التنظيم هى انعكاس لنمط القيادة ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة فى أداء وظائفهم القيادية • ومن ثم فان ترشيد أساليب القيادة الادارية وتطويرها يؤدى بالتبعية الى تطوير أنماط العلاقات الانسانية وبالتالى يسهم فى تيسير تقبل الأفراد لمطالب التغيير •

الاتصـالات

ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الانسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة فى التنظيم • اذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الادارية أن تحقق غايتين :

ــ أن تنقل للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياسـاتها وبرامجها ، وذلك بدرجـة كافية من الاستمرار والوضوح •

ــ أن تتعرف على اتجاهات وأراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم الأمر الذى يحقق لها ميزة فى التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد •

ان عمليات الاتصالات بهذا المعنى فى حقيقـة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم ، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات ، ويخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة ، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات •

وبالنسبة لقضية التغيير الادارى ، فان توفر نظـام سليم للاتصالات الادارية يعتبر من الشروط الضرورية والحتمية لنجاح هذا التغيير ، حيث أوضحت دراسات عديدة ان من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده وقصور المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلة .

ومن الواضح أن كفاءة الاتصالات الادارية فى بناء وتدعيم منـاخ العلاقات الانسانية السليم تقاس بعاملين .

ـ كمية المعلومات المتدفقة فى أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها الى الأفراد المعنيين فى الوقت الملائم .

ـ تدفق الاتصالات فى جميع الاتجـاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا .

وتنبع أهمية الاتصالات فى تشكيل العلاقات الانسانية من كونها عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظراتهم الى العمل والادارة . ومن ثم فالاتصالات تؤثر على رغبات الأفراد ، كما تؤثر على قراراتهم . ومن أهم أساليب الاتصالات المحققة لتلك النتائج الايجابية فى مجـال العلاقات الانسانية وبالتالى فى دفع حركة التغيير الادارى ما يلى :

ـ اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الاداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم .

ـ الاجتماعات المشتركة بين الأفراد من قطاعات التنظيم المختلفة ذات المستوى التنظيمى المتماثل أو المتقارب .

ـ نظم الاقتراحات .

ـ صناديق الشكاوى .

ـ اللجان كوسيلة لعلاج المشكلات التى تعترض العمل .

ولكى تحقق نظم الاتصالات أهدافها ، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الانسان . أن الهـدف الرئيسى للاتصالات الادارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة . وللوصول الى هذه النتيجة يجب على الادارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما يعوق حركة الاتصالات سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية (أى تعود أسباب تنظيمية) أو نفسية (أى

تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وادراكه للأمور) • ومن الطرق التى تساعد الادارة فى التغلب على معوقات الاتصال ما يلى :

ـ تقديم المعلومات فى شكل يتفق وامكانيات الأفـراد ومستويات خبراتهم وثقافتهم •

ـ تقديم المعلومات للأفراد فى جرعات صغيرة وبصورة مناسبة ومبسطة حتى لا يضطرب الانسان لتعقد المعلومات أو زيادة كميتها عن مـدى ادراكه •

ـ اتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم والتعرف منهم على مـدى فهمهم للمعلومات المرسلة اليهم ، وبذلك تتهيأ للادارة فرصة تحديد المعانى التى يكونها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعانى التى تقصدها الادارة •

برامج الحوافز

الحوافز هى المغريات التى تقدمها الادارة للافراد لحثهم على أداء عمل معين • ومن ثم فان عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الانسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومـدى توافقها مـع رغبـات الأفـراد وأهميتها بالنسبة لهم • ان التوافق بين رغبات الافراد وبين الحوافز التى تقدمها لهم الادارة يسهم فى تحديد مدى استجابة الافراد لتلك الحوافز وبالتالى مدى رغبتهم فى تحقيق ما تصبو اليه الادارة من نتائج •

ولعل ارتباط قضية التغيير الادارى بموضوع الحوافز يتبين لنا اذا اخذنا فى الاعتبار الحقيقة التى تشير الى ان قدرا كبيرا من الاشباع الذى يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمده من طبيعة العمل الذى يقـوم به وظروف تأدية هذا العمل • وبالتالى فان أى تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من اشباع فعلى لرغباته اذا فشلت الادارة فى تفسير الابعاد السليمة لذلك التغيير • وعلى العكس اذا نجحت الادارة فى تصوير الفوائد التى يمكن ان يحققها الفرد لنفسه من وراء التغيير ، فان هذه المعلومات بذاتها تصبح من أهم الحوافز الدافعة الى العمل من أجل انجاح التغيير •

وتتأكد هذه العلاقة بين الحوافز وبين احتمالات التغيير الادارى اذا علمنا ان من بين الحوافز الهامة المحركة للسلوك الانسانى ما يأتى :

- فرص الترقيــة •
- علاقات العمل •
- الاشراف •
- طبيعة العمل •
- السلطة وحرية التصرف فى العمل •
- الاجــور •

وحيث كل تلك الامور معرضة لان تزيد أو تنخفض كنتيجة للتغيير ، اذن يتضح لنا ان بامكان الادارة حفز الافراد على قبول التغيير والعمل من أجل انجاحه اذا اوضحت لهم ما يمثله هذا التغيير من فرص لاشباع مزيد من الحاجات والرغبات التى يعلقون عليها أهمية خاصة •

برامج المشاركة فى الادارة

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الافراد يشعرون بالرغبة فى الاسهام فى تحديد أهداف التنظيم • وبالتالى فهى تجعل العاملين فى حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لاوامر وتعليمات الادارة ، بل هم يمارسون دورا ايجابيا يشكل نظم العمل واجراءاته التى تتعلق بهم وبمصالحهم •

وعلى ذلك فان استخدام أسلوب الاشتراك فى الادارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الانسانية وينشر الشعور بالانتماء الى المشروع ، كما يجعل التزام الافراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا حيث هم قد شاركوا فى وضع تلك الاهداف • وليس من شك ان نجاح برامج المشاركة فى الادارة يتوقف أساسا على عاملين :

- رغبة العاملين فى تحمل مسئولية المشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة •

- استعداد الادارة للعمل على جعل مشاركة العاملين فى الادارة أمرا واقعــا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات •

مبدا جماعية العمل

ان الصفة الاساسية التى تميز المشروعات هى وجود تجمعات انسانية كبيرة • وحيث يشعر الانسان برغبة أساسية فى الانتماء الى جماعــات وممارسة الحياة الجماعية من خلال انشاء علاقات مع غيره من العاملين ، فان اداة هامة من الادوات التى تستطيع الادارة استخدامها لتنمية علاقات انسانية سليمة هى التحكم فى تصميم العمل بجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أى محاولة الاعتماد على العمل الجماعى فى الأساس والبعد بقدر الامكان عن تصميم الاعمال على أساس فردى منعزل • لقد اثبتت كثير من التجارب التى اجريت فى العديد من التنظيمات ان استخدام أسلوب العمل الجماعى يؤدى الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعى فيما بينهم •

خطوات العمل من اجل تنمية العلاقات الانسانية

نستطيع ان نلخص الآن الخطوات الرئيسية التى يجب على الادارة اتخاذها من أجل تنمية علاقات انسانية سليمة وفعــالة فى التنظيم تتوافق ومطالب التغيير الادارى •

اولا : التخطيط التنظيمى

لكى يتوافر للتنظيم الأساس الأول فى بناء العلاقات الانسانية السليمة ينبغى اتباع الاسلوب العلمى فى تخطيطة • ومنطق التخطيط التنظيمى يتعدى مجرد اعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمى للمشروع من النواحى الآتية :

ـ تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من عمل مــن الاعمال بالمشروع والواجبات والاهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الاعمال •

ـ اعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع بحيث يتضمن الوصف ما يلى :

(أ) الواجبات التى يطلب الى شاغل الوظيفة القيام بها •

(ب) المسئوليات التى تقع على شاغل الوظيفة •

(ج) الأساليب والوسائل التى يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها •

(د) حدود السلطة التى يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها فى أداء عمله .

ــ تحديد دقيق للمستوى التنظيمى لكل وظيفة وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المستويات .

ــ التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التى يحتمل ان يمر بها شاغل الوظيفة وآثارها على العمل وكيفية التغلب أو السيطرة على تلك الظروف .

ــ تحديد المرؤوسين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة اشرافية وطبيعة عمل كل منهم .

ــ توفير الاشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب الاشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم .

ــ توفير المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين وتحديد أساليب وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية .

ــ توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على اشباع رغباتهم .

ــ تحديد أساليب ومعايير تقييم الاداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمى السليم .

ــ تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التى يستند اليها فى اختيار القرارات المناسبة .

ثانيا : تخطيط وتنمية القوى العاملة

الأمر الثانى الذى يكفل تنمية علاقات انسانية سليمة وفعالة هو الالتجاء الى أسلوب تخطيط القوى العاملة بمعنى تحديد الاعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط المتوقع فى المشروع ككل ، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة . كذلك تنطوى عملية تخطيط القوى العاملة على تحديد مواصفات وخصائص الاشخاص المناسبين لشغل الوظائف بالمشروع . وتتركز تلك الخصائص فى :

ــ المهارات .

ــ الخبرات .

ــ مستوى التعليم ونوعه ٠

ــ الخصائص الشخصية ٠

وبعد الانتهاء من عملية تخطيط القوى العاملة يجب على الادارة ان تعمل على وضعها موضوع التنفيذ والالتزام بخطة متكاملة لتنمية القوى العاملة قوامها ما يلى :

ــ سياسة للاختيار والتعين ٠
ــ سياسة للتدريب ٠
ــ سياسة للاشراف والتوجيه ٠
ــ سياسة للتثقيف والتنمية الشخصية للافراد ٠
ــ سياسة لتقييم الاداء وتحديد كفاءة الافراد ٠

ان الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة فى المشروع تخلق جوا مـــن العلاقات الانسانية السليمة حيث يوضع كل فرد فى مكان يتناسب مـــع مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمل الادارة على ان توفر له المناخ الصالح للعمل والانتاج ٠ ان تنمية القوى العاملة تهدف الى تحقيق النتائج الآتية :

ــ الاختبار العلمى الســـليم من بين الاشخاص ذوى التأهيل المناسب للوظائف ٠

ــ التدريب المنظم والمران العلمى الهادف الى زيادة قدرة الفـــرد على استخدام مهاراته وخبراته فى العمل ٠

ــ التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد وتوسيع مجـــال تفكيره وادراكه ٠

ــ الاشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم على الوجه الاكمل ٠

ــ التقييم الموضوعى لكفاءة الأفـــراد وتقـــدير تميزهم على أسس علمية سليمة ٠

ثالثا : تنمية العمل الجماعى

الاساس الثالث فى بناء العلاقات الانسانية بالمشروع هـــو ان تعمل الادارة على تنمية العمل الجماعى من خلال الاساليب الآتية :

ـ القيادة المرنة التى تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال .

ـ نظم الاتصالات التى توفر الارتباط الكامل بين أجزاء التنظيم وتخلق وحده فى الفكر والهدف بين العاملين .

ـ نظم المشاركة فى الادارة التى تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين واحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمشروع .

ـ الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالانتاج على أساس جماعى التى تخلق وحده فى المصالح والمنافع بين العاملين .

تلك الاساليب تعمل على تحويل المشروع من عدد كبير من الافـراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم بعضا حيث يسـعى كل منهم الى تحقيق مصالحه الشخصية دون النظر الى مصالح الآخرين أو أهداف المشروع كوحدة ، الى مجتمع متكامل متعاون تربطه وحده فى الأهداف والمصالح ، وهو النمط الأمثل للعلاقات الانسانية فى أى تجمع انسانى .

وبتحقيق هذه الخطوات تتمكن الادارة من اقامة تنظيم تسوده علاقات انسانية تحابى التغيير الادارى وتسهم فى احداثه بدلا من مقاومته وعرقلة أهـدافه .

الفصل الرابع عشر

العلوم السلوكية والعمل الادارى

تمهيـد

ان الوظيفة الأساسية للادارة الحديثة هى تحقيق أهـداف انتاجية أو اقتصادية عامة باستغلال الموارد المتاحة للمجتمع أكفأ استغلال ممكن . وبرغم وضوح الفكرة الأساسية لمفهوم الادارة ، الا أن خلافا شديدا ثار بين الكتاب والمفكرين فى ادارة الأعمال حول المدخل الرئيسى لهذه العملية الانسانية المهمة ، وقد اشتد الجـدل لسنوات طويلة وتركزت الآراء فى الاتجاهات الآتية : ــ

ــ اتجاه ينادى بأن الادارة ما هى الا اقتصاد تطبيقى ، ومن ثم فان وظيفة المدير الأسياسية هى تطبيق القوانين والقواعد الاقتصادية الأساسية والاسترشاد بها فى ادارة المشروعات . مثال ذلك الاسترشاد بقوانين الطلب والعرض وأسس التحليل الحدى فى تحديد الأسعار وكميات الانتاج وغيرها من المشاكل الادارية الأساسية ، ويركز هذا الاتجاه الاقتصادى فى دراسة الادارة على أهمية الاستفادة من النظريات الاقتصادية المختلفة فى اتخاذ القرارات الادارية فيما يتعلق بالانتاج والتسويق والعمالة .

ــ اتجاه آخر مخالف بدأ فى الانتشار والسيطرة على الفكر الادارى والتغلغل فى التطبيق والممارسة الفعلية للادارة ، هو الاتجاه الرياضى الذى يعتمد على استخدام الرياضيات فى حل المشاكل الادارية عن طريق تكوين عدد من المعادلات الرياضية تمثل جوانب المشكلة المختلفة وحـل تلك المعـادلات توصلا الى القرار المطلوب . وقد تمثل هذا الاتجاه بشكل رئيسى فيما يسمى ببحوث العمليات ، ومن أساليبها الأساسية التخطيط الرياضى ونظرية صفوف الانتظار ، وأسلوب مونت كارلو . كذلك من النماذج المعروفة نموذج PERT للتخطيط والـرقابة ، ومهمة المدير الأساسية فى نظر أصحاب الاتجاه الرياضى ، هى تجميع البيانات عـن

المتغيرات الأساسية فى الموقف الادارى وبنـاء نموذج رياضى يمثل هذا الموقف ، ثم استخدام الأساليب الرياضية فى حل النموذج والتوصل الى الحل الأمثل للمشكلة •

ــ وهناك اتجاه آخر يرى أن الادارة هى ما يفعله المديرون فعلا ، ومن ثم فان دراسة الادارة تتلخص فى تتبع تجارب وخبرات المديرين الناجحين الذين حققوا نتائج باهرة فى ادارة وتنظيم المشروعات التى يشرفون عليها، واستخلاص بعض المبادىء الادارية الأساسية من خلال تلك التجـارب والخبرات لتتخذ أساسا لتدريب وتعليم الأجيال التالية من المديرين • ويطلق على هذا الاتجاه المدرسة الواقعية أو العملية فى دراسة الادارة •

ــ ويركز فريق أخير من الكتاب فى ادارة الأعمال على أن الوظيفة الأساسية للادارة هى اتخاذ القرارات ، بمعنى أن مهمة المدير هى تحديد ما يعترضه من مشكلات ، ودراسة الحـلول البديلة لمعالجة تلك المشكلات والمفاضلة بينها واختيار الحل الامثل فى اطار القيود المفروضة عليه بحكم الامكانيات المتاحة للعمل •

تلك الاتجاهات الأربعة تنظر الى ظاهرة الادارة من جوانب مختلفة ، وانه وان كان كل منها يضع التركيز والاهتمام على عنصر معين دون غيره، الا أننا نستطيع أن نجد فيها جميعا تفسيرا يقرب من الشمول لماهية الادارة• ومن ناحية أخرى ، نرى أن تلك الاتجاهات الأربعة قد أغفلت جميعا • عنصرا أساسيا من عناصر الادارة ألا وهو ناحيتها الانسانية • ان الاتجاه الحديث السائد الآن فى مجالات التعليم والتطبيق الادارى هو ما يسمى بالاتجاه السلوكى نسبة الى أنه مستمد من العلوم السلوكية •

و (العلوم السلوكية) كما تبين لنا فى فصول الكتاب السابقة تعبير حديث نسبيا يقصد به مجموعة من العلوم الاجتماعية أو الانسانية التى تهتم بدراسة السلوك الانسانى فى مجالاته وأشكاله المنوعة ، وتضم تلك المجموعة العلوم الآتية :

ــ علم النفس •

ــ علم الاجتماع •

ــ علم الأثروبولوجيا •

وكل من هذه العلوم الثلاثة يتخصص فى دراسة السلوك الانسانى فى دائرة معينة ، فعلم النفس يتناول المحددات الفردية أو الشخصية للسلوك الانسانى ، بمعنى دراسة العوامل المحددة للسلوك الانسانى ـ النابعة من طبيعة تكوينه النفسى والاجتماعى والحضارى ، فعلم النفس اذن يحاول تفهم كيفية سلوك الفرد وبواعث تصرفه بطريقة معينة وهو فى مواقف فردية أى بعيدا عن غيره من الأفراد .

من ناحية أخرى يدرس علم الاجتماع السلوك الانسانى فى المواقف الجماعية حيث يتفاعل الأفراد ويكونون الجماعات مختلفة الأهداف والطبائع . فى تلك المواقف الجماعية ، لا يتحدد سلوك الفرد تبعا لطبيعة تكوينه الخاص فقط ، وانما يتأثر الفرد فى تصرفاته بالأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . بمعنى آخر فان الفرد فى هذه المواقف الاجتماعية قد يعمد الى تغيير أو تعديل نمط سلوكه ليتلاءم ويتفق مع متطلبات موقف الجماعة، ولكى يتناسب مع الطرائق التى يسلك بها الآخرون . من ثم كان لعلم الاجتماع دور كبير فى تحليل ودراسة الطبيعة الاجتماعية للسلوك الانسانى وللتوصل الى مبادىء يمكن الاسترشاد بها فى تفهم أسس هذا السلوك .

كذلك حيث يعيش الفرد فى حضارة متميزة تتصف بعادات وتقاليد وثقافة خاصة تختلف عن غيرها من الحضارات ، تتصور وجود أثر لتلك الجوانب الحضارية فى سلوك الفرد ، ومن هنا كان أهتمام علم الأنثروبولوجيا الاجتماعية بدراسة المحددات الحضارية للسلوك الانسانى .

تلك هى مجموعة العلوم السلوكية ، وهى كما نرى من العلوم الاجتماعية التقليدية ، وانما يميزها من غيرها من العلوم الاجتماعية أمران:

(أ) الأهتمام المشترك بالسلوك الانسانى واتخاذه موضعا للبحث والدراسة .

(ب) الميل الى استخدام الأسلوب العلمى ومنطق العلوم الطبيعية فى دراسة مظاهر السلوك الانسانى بالاستناد الى أسس التجربة العلمية المحكمة .

المدخل السلوكى للادارة

الى جانب الاتجاهات الأربعة السابق ذكرها ومحاولاتها المتباينة لدراسة الادارة من زوايا مختلفة ، نجد أن علماء ادارة الأعمال بدءوا

يستفيدون من نتائج البحث والدراسة فى العلوم السلوكية ، وبدأنا نرى الآن ما يمكن التعبير عنه بالمدخل السلوكى للادارة .

ويرتكز المدخل السلوكى للادارة على مبدأ أساسى ، هو أن الادارة عملية انسانية بالدرجة الأولى ترمى الى تحقيق أهداف محددة من خلال العمل الانسانى . ومن ثم فان العمل الانسانى يؤثر فى الادارة من الجوانب الآتيـة :

— ان الانسان هو الذى يحدد للادارة الأهداف التى تسعى اليهـا (المديرون) .

— ان الأداء الفعلى للعمل والانجاز الحقيقى للأهداف يتم عن طريق الجهد الانسانى المبذول(العاملون) .

— ان الاشراف على العمل وتوجيه الأداء من خصائص المشرفين وهم بشر(المشرفون) .

— ان الانسان فى صورة المستهلك هو الذى يقرر نجاح المشروع أو فشله عن طريق تقبله لما يقدمه المشروع من سلع أو خدمات أو رفضه لهذا الانتاج(المستهلكون) .

ومن ثم يمثل عمل الانسان أو السلوك الانسانى بصفة عامة عنصرا أساسيا من عناصر الانتاج على جميع المستويات ، فالسلوك الانسـانى اذن يمثل متغيرا رئيسيا من المتغيرات التى تتعامل معها الادارة . وبالتالى تصبح دراسة السلوك الانسانى وتفهم محدداته من الضروريات الحتمية للادارة الحديثة .

ان الفائدة الأساسية للعلوم السلوكية فى الاستخدامات الادارية هى أنها تقدم معلومات عن أسباب ودوافـع السلوك الانسانى لمجموعات مختلفة من البشر الذين تتعامل معهم الادارة ، ومن ثم توفر هذه المعلومات للادارة فهما حقيقيا لطبيعة هذا العنصر البشرى المهم فى العمل الادارى ، وبالتالى يتمكن المديرون من توجيه سلوك الأفراد فى الاتجاه الذى يحقق أهداف الادارة .

وبصفة عامة تقدم مجموعة العلوم السلوكية للادارة معلومات مهمة وثمينة عن الجوانب الآتية :

ـ ما هى أسباب ودوافع سلوك المديرين ، وكيف تتحـدد اتجاهاتهم وما هى أساليب السيطرة على هذه الاتجاهات ؟ .

ـ ما هى دوافع سلوك العمال (أو العاملين بصـفة عامة) وما هى الحوافز المناسبة التى يمكن استخدامها لاثارة الدافع الى العمل لديهم ؟

ـ ما هى أساليب الاشراف السليمة المناسبة لطبيعة العمـال وكيف يمكن تدريب المشرفين واغـراؤهم باستعمال تلك الأسـاليب الاشرافية المناسبة ؟ .

ـ لماذا يسلك المستهلكون بالطرق المشاهدة فى الأسواق ؟ وما هى دوافع الشراء والاستهلاك لفئات معينة من المستهلكين ، وكيف يمكن جعلهم يتحولون من نمط استهلاكى معين الى نمط استهلاكى آخر ، وكيف يمكن تصميم برامج التسويق والاعلان للسلع المختلفة بحيث تناسب وتتفق مع طبيعة المستهلكين المحتملين ودوافعهم الى الشراء والاستهلاك ؟ .

مجالات استفادة الادارة من العلوم السلوكية

تتعدد المجالات التى أفادت الادارة فيها من نتائج البحث والدراسة فى العلوم السلوكية ونعرض هنا لأهم تلك المجالات :

فى مجال التخطيط والتنظيم والرقابة

ان الفهم الحقيقى لطبيعة التكوين النفسى والاجتماعى والحضـارى للعاملين ، يجعل الادارة فى مواقف أفضـل لرسم الخطط والتنظيمات الواقعية التى تكتسب تأييد العاملين واستعدادهم للعمل من أجل تنفيذها ووضعها موضع التطبيق . ان الخطة فى حد ذاتها لا تعدو أن تكون مجموعة من النوايا الطيبة ، ولكنها بدون العمل الانسانى الجاد لا تـكاد تساوى ثمن الورق الذى كتبت عليه ، ومن ثم أصبح الجانب الانسانى فى التخطيط عنصرا أساسيا وأضحت قدرة الادارة على تفهم أمكانيات الأفراد ودوافعهم محـددا أساسيا لنجاح عمليات التخطيط . والمبدأ السلوكى الرئيسى فى هذا المجال هو اشراك العاملين فى وضع الأهداف وتحديد خطط العمل . ان الاشتراك فى الادارة تعبير سليم عن حقيقة السلوك الانسانى اذ يكون الفرد أكثر استعدادا للالتزام بالخطط والتنظيمات التى شارك فى وضعها وأسهم فى تطويرها .

كذلك الحال بالنسبة الى عمليات الرقابة ، حيث لم يعد هـدفها هو

الكشف عن الانحرافات ومحاولة تصحيحها ، بل ان الهدف الأهم لعمليات الرقابة هو منع الانحرافات أصلا عن طريق تهيئة جو العمل وتوفير الظروف المناسبة للأداء الانسانى ، مع التفهم الكامل لطبيعة العاملين واعطائهم قدرا من الاشراف والتوجيه يتلاءم مع امكانياتهم وقدراتهم •

فى مجال ادارة الافراد :

تعتبر ادارة الأفراد من أهم الوظائف الادارية وأكثرها افادة من العلوم السلوكية •

وفيما يلى بعض الاستخدام الفعلية لنتائج العلوم السلوكية :

ــ استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها فى اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم فى أداء أعمال محددة •

ــ الاستناد الى أسس نظريات التعلم فى تخطيط وتنفيذ برامج التدريب وتنمية القوى العاملة •

ــ استخدام أساليب التحليل فى العلوم السلوكية لدراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين ، بالاسترشاد بأسس قياس الرأى العام وتحليل الاتجاهات والميول •

ــ الافادة من العلوم السلوكية (خاصة علم الاجتماع والجماعات الصغيرة) فى رسم نظم الاتصالات بين الادارة والعاملين •

ــ كان للتطور فى العلوم السلوكية فضل كبير فى الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين • وبالتالى أصبحت الادارة فى موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب ثقتها وتعاونها •

ــ أسهمت العلوم السلوكية فى تحليل ظاهرة مقاومة الأفراد للتغيير وأسس التغلب على تلك المقاومة • ومن ثم أفادت الادارة فى تسهيل مهمة التغيير والتطوير فى أساليب ونظم العمل •

فى مجال ادارة التسويق

تهدف ادارة التسويق الى انشاء علاقات مربحة ودائمة مع جماعات المستهلكين ، من خلال الأنشطة البيعية والاعلانية المختلفة • وقد أسهمت العلوم السلوكية الى حد بعيد فى تطوير العمل بادارات التسويق من خلال

توفير المعلومات عن دوافع السلوك الاستهلاكى وطبيعة التكوين النفسى والاجتماعى للمستهلكين ، ومن ثم أصبح فى امكان الادارة استخدام أساليب العلوم السلوكية فى المجالات الآتية :

(أ) تعرف رغبات المستهلكين ودوافعهم باستخدام أسلوب بحوث الدوافع والاسترشاد بتلك المعلومات فى اختيار وتصميم السلع والعبوات والأسعار وغيرها من العوامل التسويقية •

(ب) رسم الحملات الاعلانية على ضوء معرفة نوعيات المستهلكين وخصائصهم ، الأمر الذى يجعل الاعلان أكثر فاعلية من حيث :

ــ اختيار الرسائل الاعلانية •

ــ اختيار وسيلة الاعلان •

ــ تصميم الاعلان •

ــ اختيار الدعوة الاعلانية •

ان كفاءة النشاط الاعلانى تعتمد الى حد بعيد على تفهم سيكولوجية المستهلك والظروف الاجتماعية والبيئية التى يعيش فيها •

(جـ) أثبتت الدراسات السلوكية أن تحديد الأسعار المناسبة لسلعة ما ينبغى أن يأخذ فى الاعتبار ليس فقط عوامل التكلفة ونسب الربح والقدرة الشرائية، بل أيضا الأثر النفسى الذى يعكسه السعر على المستهلك، ففى كثير من الأحيان قد يعرض المستهلك عن شراء سلعة جيدة رخيصة الثمن ويقبل على شراء سلعة أخرى لا تمتاز عنها فى الجودة ولكنها أعلى ثمنا لاعتقاده أن السعر الأعلى يمثل مستوى أعلى فى الجودة •

فى مجال ادارة الانتاج :

أفادت العلوم السلوكية مديرى الانتاج فى النواحى الآتية :

ــ تحديد أفضل طرق تصميم العمل ، أخذا فى الاعتبار الامكانيات الانسانية والعوامل النفسية والاجتماعية للعمال •

ــ انتشار مفهوم الهندسة البشرية التى تحاول وضع أسس تصميم الآلات والمعدات ، بما يتلاءم مع طبيعة العمال الانسانية •

ومن نتائج تطبيق العلوم السلوكية استخدام الموسيقى فى المصانع

للتقليل من الملل والسأم الذى يصيب العمال نتيجة لتكرار نوع العمل ، كذلك الاتجاه الى تكبير وحدة العمل بالنسبة الى العامل حتى يشعر بأهمية ما ينجزه وتصبح نتائج عمله واضحة أمامه فيزيد هذا من الدافع الى العمل لديه .

العلوم السلوكية واختيار الافراد

تعتبر مشكلة اختيار الأفراد المناسبين لأداء وظائف محددة من أصعب المشكلات التى تواجه ادارة الأفراد الحديثة . ذلك أن عملية الاختيار تهدف الى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة محددة واتخاذ قرار بشأن أكثرهم ملاءمة للعمل واحتمالا للنجاح فيه . ويتحقق هذا الهدف اذا توافرت مقاييس موضوعية وأسس علمية صحيحة للمفاضلة بين الأفراد . من ناحية أخرى فان تنوع خصائص الأفراد واختلاف مكوناتهم النفسية والاجتماعية والحضارية تجعل عملية الاختيار أكثر صعوبة وتعقدا.

وقد كانت أساليب الاختيار التقليدية تعمد الى المفاضلة بين الأفراد على أساس توافر بعض القدرات أو المهارات التى يسهل الكشف عنها بأساليب الاختيار البسيطة والتى تتطلب عادة أداء بعض الأعمال . ولكن اكتشاف أثر العوامل النفسية والاجتماعية على أداء الفرد لعمله وصعوبة الكشف عن تلك العوامل النفسية والاجتماعية ، جعل التفكير فى ضرورة وجود أسلوب متميز للكشف عن تلك الخصائص الانسانية أمرا محتما. وقد ساعدت مجموعة العلوم السلوكية وأساليب البحث العلمى فى تطوير ما يسمى بالاختبارات النفسية Psychological Tests لأداء هذا الغرض.

اسس اختبارات العاملين

ان تعبير الاختبارات فى هذا البحث انما ينصرف الى « الاختبارات النفسية » فى مجال الصناعة والأعمال والتى تخدم بصفةعامة ثلاث وظائف أساسية :

- تقييم الكفاءة . To Evaluate competence
- التنبؤ بالأداء المستقبل للعمل . To Predict jop performance
- تحليل الشخصية . To Analyze personality

الوظيفة الأولى :

تستخدم الاختبارات النفسية كوسيلة لتقييم الكفاءة . وفى هذه الحالة يكون موضع الاهتمام ــ المعرفة ، المهارة ــ مثال ذلك اختبارات الكتابة على الآلة الكاتبة ، الاختزال أو قياس المهارة فى قراءة واستخدام الرسوم الهندسية .

الهدف هنا هو التعرف على ما اذا كانت المعرفة أو المهارة التى يمتلكها الفرد مماثلة لتلك المطلوبة لأداء العمل المعين .

الوظيفة الثانية

تختص الوظيفة الثانية للاختبارات النفسية بالتنبؤ باحتمالات النجاح فى العمل . وفى تلك الحالة فانه لابد من وجود علاقة احصائية بين الاختبار وبين النجاح فى العمل .

وقد يبدو الاختبار بعيدا تماما عن مواصفات أو متطلبات العمل ، ولكن الأسئلة التى يتضمنها الاختبار تــكون مرتبطة احصائيا بأنواع القدرات اللازمة للنجاح فى العمل . أى أن الغرض الأساسى هنا أن تلك الأسئلة تكشف عن أنواع المهارات التى يشترط توافرها للنجاح فى عمل معين . مثال ذلك فى برامج التلمذة الصناعية تعتبر القــدرة على التعلم شرطا أساسيا للنجاح فى التدريب الصناعى ، لذلك فان اختبار للكشف عن القدرات العقلية للفرد قد يثبت فاعليته كوسيلة للكشف عن درجة سرعة الفرد فى التعلم وبالتالى احتمال نجاحه فى برنامج التلمذة الصناعية.

فى بعض الأحيان قد نضطر الى استخدام أكثر من اختبار واحــد للتنبؤ باحتمالات النجاح فى العمل .

الوظيفة الثالثة

يتطلب تحليل الشخصية أنواعا أكثر شمولا وتعقيدا من الاختبارات وتتضمن العملية تقييما تحليليا لشخصية الفرد الاجماليــة . وتستعمل الاختبارات فى هذا الشأن ، وهى تعتمد أســاسا على المقابلات المتعمقة depth interview وتحليل ماضى الشخص .

مستويات الاختبارات النفسية

هناك ثلاثة مستويات من الاختبارات النفسية تتفق مع الوظائف الثلاث السابقة كالآتى :

اختبارات تقييم الـكفاءة — المستوى (أ) .

التنبؤ باحتمال النجاح فى العمل — المستوى (ب) .

تحليل الشخصية — المستوى (جـ) .

اختبارات المستوى (أ) من النوع البسيط السهل واستعمالها يتطلب قدرا بسيطا من الخبرة والدراية بأساليب الاختبار النفسى .

اختبارات المستوى (ب) أكثر تعقيدا ويتطلب اجراؤها خبرة ودراية . كما أن المشكلة الأساسية فيها هى فى اختيار الاختبار المناسب .

أما النوع الثالث فيقتصر استخدامه فى كثير من الحالات على الحاصلين على درجة الدكتوراه فى علم النفس أو الصحة النفسية .

مجالات الاختبارات النفسية

المجالات الأساسية لاستخدام الاختبارات النفسية فى الصناعة وفروع الأعمـــال هى :

- القدرات الذهنية (الذكاء) .
- المعلومات الوظيفية والقدرات الخاصة .
- الاهتمامات والاتجاهات .
- أنماط السلوك (الطبائع) .

● ويقصد بالقدرات الذهنية ، القدرة على التصور وتتمثل فى :

سرعة الادراك — وهذا يطلب فى الأعمال التى تتطلب سرعة تمييز الاختلافات فى الأنماط المكانية .

القدرة على الحكم والتعقل — أى تدبر المشكلة قبل محاولة حلها .

● أما قياس المعلومات والقدرات الخاصة فيأخذ شكل أداء عمل معين مثل اختبار دقة وحساسية الأصابع ، حل مشاكل حسابية ، أو الاجابة عن أسئلة معينة فى اختبار المعلومات الميكانيكية .

● من ناحية أخرى فان اختبارات الاتجاهات والاهتمامات تختلف فى طبيعتها حيث نجد الأســئلة ليس لها اجابات صحيحة وأخــرى خاطئة ، فالأسئلة تهدف أساسا الى التعرف على أفكار الشخص . مثال :

هل تحب العمل بمقر الشركة أم فى السوق ؟

الاجابة عن مثل هذا السؤال شخصية الى حد كبير ولا تحتمل الصحة أو الخطأ • فى هذه الحالة فان الشخص موضع الاختبار هو المصدر الوحيد للمعلومات •

أى أن مجالات الاختبارات النفسية التى تمت مناقشتها حتى الآن :

ـــ القدرة على تعلم كيفية أداء العمل (القدرات الذهنية) •

ـــ القدرة على أداء العمل (المهارات والمعلومات) •

ـــ الرغبة فى أداء العمل (الدوافع والاهتمامات) •

العلوم السلوكية وعملية التنمية الادارية

تؤدى الادارة دورا هاما فى تنمية وتطوير الاقتصاد القومى اذ أنها تعمل على توجيه الموارد والجهود المتاحة للمجتمع الى ناحية أفضل وأنسب اتجاهات التشغيل والاستثمار ، كما تنسق وتوجه أنشطة مختلف العاملين فى مشروع معين على نحو يحقق الأهداف المقررة له • ومن ثم فان توافر الادارة المدربة ذات الكفاءة العالية أصبح من أهم مقومات عملية التنمية الاقتصادية التى لابـد من توافرها حتى يمكن وضـع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية موضع التنفيذ الجاد السليم •

ولهذا تبينت الدولة فى مصر وغيرها من الدول النامية ـــ أهمية تنمية القيادات الادارية وتوفير الخبرات والكفاءة البشرية فى مجالات العمل الادارى المختلفة • ويهدف هـذا الجزء الى استعراض المفهوم العلمى لعملية التنمية الادارية وبيان امـكانيات الاستفادة من مفاهيم ومبادىء العلوم السلوكية فى تخطيط وتنفيذ عملية تنمية أفراد الادارة فى مصر •

مفهوم التنمية الادارية

لعل الفائدة الأولى التى تعود من دراسة العلوم السلوكية هى الاقتناع بأن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى ان هو الا محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة حيث يسهم كل منها بجزء فى تحديد وتوجيه السلوك النهائى • واستنادا الى هذا المنطق تنظر الى التنمية الاداريـة باعتبارها نشاطا مستمرا ومنتظما يتم وفقا لخطة طويلة الأجل هدفها توفير المديرين الأكفاء بأعـداد وتخصصات ومهارات تتناسـب واحتياجات

المشروعات المختلفة ، وذلك خلال فترة زمنية محددة • ومن هنا لا نقر النظرة الى التنمية الادارية باعتبارها مشكلة مؤقتة أو عملية عارضة ، بل هى مشكلة تحتاج الى تخطيط بعيد الأجل ودراسة لجوانبها المختلفة حتى يمكن التوصل الى أنسب الحلول لهـا •

واسترشادا بمنطق العلوم السلوكية نعتقد أن التنمية الادارية هى محصلة للتفاعل بين أربعة أنشطة رئيسية تتفاعل معا لتحديد مدى النجاح والكفاءة فى توفير المديرين الصالحين لتولى قيادات الانتاج والعمل فى البلاد ، تلك الأنشطة هى :

ـ الاختيـار :

بمعنى اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل العلمى الأساسى فى علوم الادارة وما يتصل بها من علوم ودراسات (أو ما يرتبط بها من مجالات المعرفة المختلفة والذين تتوافر فيهم الصلاحيات والقـدرات الشخصيـة والنفسية اللازمة للنجاح فى العمل الادارى) •

ـ التدريب :

تزويد هؤلاء الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمـال المسندة اليهم ، وأساليب تنفيذ تلك الأعمال ، واعطاؤهم الفرص لاختبار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق وذلك لاكتساب المهـارات والخبرات التطبيقية اللازمـة •

ـ الاشراف

أى توفير القيادة السليمة والتوجيه العلمى الصحيح لهؤلاء الأفراد أثناء ممارستهم لأعمالهم الادارية ، وتوفير الحوافز المناسبة ، واستخدام الأساليب العلمية فى تقييم أدائهم ، وتعرف نواحى التميز أو القصور فى هذا الأداء ومعالجته بالتدريب أو تغيير العمل •

ـ التثقيف

وذلك باحاطة المديرين علما بـكل ما يجرى حولهم مـن تطورات ومستحدثات فى الادارة والعلوم المرتبطة بها وفى مجالات التطبيق المختلفة • ان التنمية الادارية عملية مستمرة تهدف الى توفير المدير الكفء والعمل على رفع مستواه الادارى والعلمى بشكل منظم ، الأمر الذى يحقق أقصى

استفادة من الخبرات والكفاءات الادارية المتاحة • ونوجه النظر الى أن المفهوم الشائع عن التنمية الادارية فى مصر يقصرها على عملية تدريب المديرين ، ومن ثم نجد الأخطاء الآتية التى تقلل من فاعلية الجهود المبذولة لتوفير أفراد الادارة اللازمين :

(أ) تركز جهود التنمية فى عملية التدريب •

(ب) تركز نشاط التدريب فى أسلوب القاء المحاضرات أساسا •

(ج) ضعف الرابطة بين محتوى التدريب ، والاحتياجات الحقيقية للمشروعات المختلفة من الكفاءات الادارية •

(د) ضعف العلاقة والصلة بين ما يدور فى قاعات التدريب من ناحية وواقع التطبيق والممارسة العملية فى الشركات والمؤسسات من ناحية أخرى •

(هـ) نمطية التدريب الى حـــد بعيد دون اعتبـــار الفروق بين أنواع المتدربين المختلفة •

لذلك نعتقد أن السبيل الأول للافادة من أنشطة التدريب الادارى القائمة حاليا هو النظر اليها ليس كنشاط مستقل ومنفصل ، بل باعتبارها مرحلة من عملية التنمية الادارية الشاملة تتأثر بما سبقها من مراحـــل ، وتؤثر فى كفاءة وفعالية المراحل التى تليها •

العلوم السلوكية ومراحل التنمية الادارية

● ان المرحلة الأولى فى عملية التنمية الادارية هى الاختيار السليم للأشخاص الذين تتوافر فيهم مواصفات وخصائص معينة تجعل احتمال نجاحهم فى الأعمال الادارية كبيرا • وبذلك فان عملية الاختيار تنطوى على المفاضلة بين عـــدد من الأفراد الحاصلين على تأهيل علمى واحـــد لاختيار من يتوافر فيه عنصر القيادة والمقدرة الادارية أكثر مما يتوافران فى غيره • وقد أوضحت الدراسات السلوكية الحديثة أن مواصفات المدير الـــكفء تنقسم أساسا الى مجموعتين هما :

(أ) مجموعة المهارات والخبرات والمعارف ، وهى تتضمن المعـــارف الفنية والادارية المختلفة المتعلقة بعمله •

(ب) مجموعة الصفات والخصائص والقدرات الشخصية التى تعكس أثر التكوين النفسى والاجتماعى للفرد ومنها :

- القدرة على تصور المشاكل فى مجملها وعدم الضياع فى التفاصيل .
- القدرة على تحليل المواقف وتعرف جوانبها المختلفة .
- القدرة على الحكم على الأمور والاستناد الى التقدير الشخصى حين تكون المعلومات المتاحة قاصرة أو غير صحيحة .
- القدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف فى مواقف الأزمات .
- القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله .
- الاتزان النفسى والنضج العاطفى واستقرار المشاعر .
- المرونة فى تقبل آراء الغير والاستعداد لملاءمة النفس مع الظروف المتغيرة .

ويميل بعض علماء السلوك الى أجمال مواصفات المدير الكفء فى ثلاث قدرات هى :

(أ) القدرة الفكرية وتشير الى القدرة على التدبر والتفكير السليم والتحليل المتزن للأمور .

(ب) القدرة الانسانية وتشير الى التعامل مع الآخرين وامكانية انشاء علاقات انسانية سليمة وفعالة مع الغير .

(جـ) القدرة الفنية وتشير الى فهم وادراك المدير لطبيعة عمله .

ولقد أسهمت العلوم السلوكية (وبالتحديد علم النفس) فى تطوير أساليب الاختيار عن طريق تقديم أسلوب الاختبارات النفسية التى تهدف أساسا الى الكشف عن مدى توافر خصائص نفسية محددة فى الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة . كذلك تستخدم الاختبارات النفسية حين بحث ترقية أحد المديرين الى وظيفة أعلى بغرض التحقق من ملاءمة تكوينه النفسى والاجتماعى لظروف وطبيعة العمل الجديد .

وتقوم الاختبارات النفسية بأنواعها المختلفة على أساس فرضين :

ـ أن الصفات والخصائص النفسية موزعة بين الأفراد المختلفين على النسق التالى ، أقلية من الأفراد تكاد تلك الصفات تكون منعدمة فيهم ، وأقلية تتوافر فيهم تلك الخصائص بدرجات غير عادية ، بينما أغلبية الأفراد يتميزون بدرجة متوسطة من تلك الخصائص ، مثال ذلك خاصية الذكاء نجد أقلية من الناس يكاد مستوى الذكاء لديهم يصل الى الصفر ، وأقلية أخرى تقع على الطرف النقيض من حيث ارتفاع مستوى الذكاء بينهم ، بينما أغلب الناس يتميزون بذكاء عادى أو متوسط •

ـ والفرض الثانى الذى تقوم عليه الاختبارات النفسية هو أن هناك ارتباطا كبيرا بين توافر خصائص شخصية معينة بالنجاح والكفاءة فى أداء الأعمال الادارية ، ومن ثم تهدف تلك الاختبارات الى الكشف عن أصحاب المستويات العالية من تلك الصفات والخصائص أملا فى رفع مستوى الكفاءة فى العمل الادارى •

وتختلف أنواع الاختبارات النفسية المستخدمة فى اختيـار أفراد الادارة • فنجد اختبارات للـذكاء ، واختبارات قـدرات ومهارات ، واختبارات ميول واستعدادت • واختبارات للقيم والمفاهيم ، واختبارات للتكوين العام للشخصية • ولا شك أن استخدام الاختبارات النفسية يمثل تطورا أساسيا فى مفهوم عملية الاختيار ، اذ تسعى الى الكشـف عن الخصائص النفسية الكامنة والتى لا يسهل معرفتها بأساليب الاختبارات التقليدية •

● ويمثل التدريب الحلقة الثانية فى عملية التنمية الادارية المتكاملة اذ أنه يهدف الى اتاحة الفرصة للمرشح للعمل الادارى ، لممارسة العمل فعلا وتطبيق معلوماته ومعارفة التى يكتسبها أثناء التدريب • وبذلك ينطوى التدريب الادارى على أمرين هامين :

(أ) اعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمـل الادارى وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة ، أو تدعيم وتأكيد ما لـديه من تلك المعلومات والمفاهيم •

(ب) اتاحة الفرصة للمتدرب لتطبيق هـذه المعلومات وتجربة تلك المفاهيم والافادة منها فى مواقف ادارية فعلية (سواء أثناء العمل فعلا كما

هو الحال فى التدريب أثناء العمل ، أو فى قاعات التدريب من خـلال تقمص الأدوار والاشتراك فى المباريات الادارية وغيرها من الأسـاليب التدريبية التى تهدف الى تصوير وتقليد مواقف العمل الادارى الفعلية)٠

ويمكن أن نفرق بين نوعين هامين من التدريب الادارى ، الأول هو تدريب المهارات وهو يقصد الى زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين ورفع كفاءته فى لأداء ، أما النوع الثانى فهو التدريب السلوكى ويهدف الى تغيير وتعديل أنماط السلوك التى يتبعها المدير فى أداء عمله (ويطلق عليه فى بعض الأحيان تعبير التدريب على المهارات السلوكية) وهـذا النوع الأخير من التدريب يمثل تحديا حقيقيا للقائمين على شئون التدريب فى الشركات والمؤسسات اذ يتطلب النجاح فيه الماما بالمبادىء السلوكية التى تحكم عملية التدريب وأهمها :

ـ أن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب ، معنى ذلك أن التدريب لا يمكن فرضه أو جعل الافادة منه اجبارية ٠ فالمتدرب ذاته هو الذى يحدد قدر استفادته من التدريب لذلك ينبغى العمل على اقناع المديرين بأهمية التدريب كوسيلة لاشباع رغباتهم الشخصية وربط التدريب والتفوق فيه بالمزايا والحوافز المختلفة التى يمكن الحصول عليها ٠

ـ أن التغيير فى السلوك الانسانى يتطلب تغيير العوامل الأساسية التى أنتجت هـذا السلوك ، كالدوافع والادراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التى يعمل فيها المدير ٠ ومن ثم لا جدوى من التدريب أن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل وتهيئة لهيئة العمل بحيث تتناسب من متطلبات المدير بعد تدريبه ٠ أى توفير المناخ الادارى الصالح الذى يتيح للمتدرب فرصة تطبيق السـلوك التى تدرب عليها والافادة منها ٠

ـ أن من العوامل الأساسية المحددة لكفاءة وفاعلية التدريب ما يلى :

- ارتباط المادة التدريبية بظروف وواقع العمل ٠
- تقديم المادة التدريبية كحلول أو أساليب لحل ما يجابه المدير من مشكلات عملية ٠
- احاطة المتدرب علما بمدى تقدمه وتطوره أثناء التدريب ٠

● ازدياد فرص المشاركة والتفاعل بين المتدربين بعضهم بعضا ، بينهم وبين المتدربين .

فاذا حاولنا تقييم برامج التدريب الادارى السائدة فى مصر حاليا على ضوء تلك المبادىء السلوكية الأساسية نصل الى الاستنتاجات الآتية :

(أ) النشاط الواسع الذى تمارسه كثير من الشركات والمؤسسات وأجهزة ومراكز التدريب فى بلادنا : لا يمثل الا جزءا من مفهوم التدريب، وهو الجزء الخاص بنقل المعلومات والمفاهيم الى المتدرب ، ولكن ما ينقص هذا النشاط التدريبى هو وضع المتدرب فى موقف ادارى حقيقى واتاحة الفرص له لتجزئة ما حصل عليه من مبادىء ومفاهيم وأساليب فى حل مشكلات ادارية واقعية ، اذ أنه من خلال تلك التجربة فقط يحدث التدريب .

(ب) أن التدريب فى حقيقة الأمر هو محاولة لتغيير أنماط السلوك لدى الفرد . ومن ثم فان المعيار الأساسى للحكم على فاعلية التدريب ، هو متابعة المتدرب بعد انتهاء التدريب والتحقق من مدى التغيير الذى طرأ على سلوكه الادارى . وتكاد كل أنشطة التدريب الادارى فى بلادنا تفتقر الى هذه المتابعة والتقييم ، ومن ثم تنعدم القدرة على تقييم مدى نجاح التدريب فى تحقيق أهدافه .

(جـ) أن التدريب يجب أن يتبلور فى النهاية الى مساعدة المدير على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات فى مواقف العمل الفعلية . ولكن أغلب النشاط التدريبى فى مصر يقف عند حد اعطاء معلومات ومفاهيم عامة دون تركيزها فى أساليب عمل محددة يستطيع المدير تطبيقها فى موقع عمله .

● ولا تنتهى عملية التنمية الادارية بالتدريب مهما بلغت كفاءته وفاعليته بل يجب أن يحاط المدير فى أثناء ممارسته لعمله بالاشراف السليم من جانب قيادة واعية على دراية بالأساليب العلمية للقيادة والاشراف ، المبنية على تفهم صادق لطبيعة النفس البشرية ومحددات السلوك الانسانى . ولقد أوضحت العلوم السلوكية أن عملية الاشراف هى تفاعل بين المشرف والمرءوسين فى ظروف عمل محددة . ومن ثم لا يوجد أسلوب أمثل بالاشراف يمكن استخدامه فى كل الحالات وانما تجب على المشرف أن يختار الأسلوب الاشرافى الذى يتناسب وطبيعة الأفراد العاملين تحت رياسته وظروف العمل .

● وأخيرا فان تنمية المدير بصفة مستمرة تتطلب العمل على تهيئة الظروف لتمكينه من التثقيف المستمر عن طريق الاطلاع على تطورات العلم والتطبيق فى مجال عمله وتعميق فكره وتوسيع نطاق ادراكه بالعمل على تنويع ثقافته من خلال الزيارات والمؤتمرات والقراءة والبحث • بذلك تكتمل عملية التنمية الادارية وتتحقق أهدافها •

العلوم السلوكية وحوافز الانتاج

يثير موضوع الحوافز اهتماما خاصا لدى رجال الادارة بصفة عامة •

وتختلف الآراء حول مدى فاعلية تلك الحوافز فى تحقيق الأهداف التى تسعى الادارة لها ، ولقد تعددت المحاولات التى بذلت فى السنوات الأخيرة لمعالجة فكرة الحوافز على أساس علمى سليم • ولكن ترتب على الحديث المتكرر فى موضوع الحوافز ما يشبه حالة من التميع فى الفكرة بدلا من أن تزيد وضوحا • كما أنه ساد بين الكثيرين من رجال الادارة اعتقاد بأن الحوافز وسيلة سهلة وعادية يمكن باستخدامها حل جميع ما يواجه الادارة من مشكلات انتاجية وانسانية •

من ناحية أخرى اهتم الدارسون بالتفرقة بين أنواع الحوافز المادية وغير المادية وعقدوا المقارنات بينها من حيث درجة فعاليتها فى التأثير فى العاملين وحفزهم الى زيادة الجهد والانتاج •

والهدف من هذا الجزء أن نعيد النظر مرة أخرى فى مشكلات الحوافز محاولين أن نصل فيها الى رأى محدد ، مستندين فى ذلك الى نتائج البحث فى ميادين العلوم السلوكية التى أسهمت بشكل مباشر فى اجلاء حقيقة الحافز ووضعت الشروط الرئيسية الواجب توافرها لكى يتحقق للحوافز الفعالية التى تطمح اليها الادارة الحديثة •

معنى الحوافز واهميتها فى توجيه الانتاج

ان التوصل الى فهم سليم للحوافز يتطلب منا أن نسترجع بعض المفاهيم عن حقيقة السلوك الانسانى والعوامل المحددة له • ونحن نرى أن كثيرا من علماء النفس يميلون الى اعتبار السلوك الانسانى اختياريا • بمعنى أن الانسان يسعى من خلال سلوكه وتصرفاته لتحقيق أهداف معينة • كذلك فان السلوك الانسانى ينشأ لسبب أو أسباب معينة ، كما

يتحدد اتجاه السلوك وشدته ودرجة الاصرار فيه والمثابرة عليه بفعل دوافع معينة .

أى أننا نستطيع القول بأن السلوك الانسانى فى مظاهره المختلفة (والعمل مظهر أساسى من مظاهر السلوك) يتحدد وفقا للعوامل الثلاثة الآتيـة :

١ ــ السبب ٢ ــ الهدف ٣ ــ الدافع

« والسبب » هو أى تغير يحدث فى ظروف الانسان الداخلية أو الظروف الخارجية المحيطة به . معنى هذا أن نقص موارد الشخص المالية يعتبر تغيرا فى ظروفه وأحـوال معيشته ، وبالتـالى يعتبر سببا منشئا للسلوك ، أى يجعل الشخص فى موقف يشعر فيه بضرورة التصرف أو السلوك بشكل ما . لذا نقول أن السبب هو عبارة عن فرصـة منشئة للسلوك ، وفى المثال السابق يتحدد سلوك الشخص بنوع الهـدف أو الأهداف التى يسعى لتحقيقها ، فقد يكون هدفه اعادة دخله الى ما كان عليه ، وقد يكون الهدف زيادة الدخل على مستواه السابق ، وقد يتمثل الهدف فى الرغبة فى ضغط الانفـاق لموازنته بمستوى الدخل الجـديد المنخفض . من هذا نرى أن الهدف هو النتيجة التى يسعى لها الشخص ، أو هو محاولة اعادة الظروف الداخلية أو الخارجية الى حالة التوازن السابقة على حدوث التغيير . لذا نقول بأن هدف السلوك عادة هو ازالة السبب الذى جعل الانسان يشعر بالحاجة الى التصرف والسلوك ، ومن ثم فان تحقيق الانسان لهدفه يلغى الحاجة الى السلوك فى الاتجاه نفسه .

وأخيرا فان اتجاه السلوك وقوته ودرجة مثابرة الشخص على نمط معين منه ، سوف يتحدد تبعا لنوع الدافع وقوته . والدافع عبارة عن الرغبة غير المشبعة (أو هو النقص الذى يشعر به الانسـان فى بعض حاجاته الأساسية) . أى أننا ننظر الى الدوافع باعتبارها عوامل توجه السلوك وتعمل على الاحتفاظ به فى اتجاه معين . ففى مثالنا السابق ، فان الشخص يواجه بعدد من أنواع السلوك البديلة على النحو التالى :

ــ انه يستطيع الاقتراض بما يعادل النقص فى دخله .

ــ انه يستطيع السحب من مدخراته السابقة لتعويض النقص فى الدخل .

ـ انه يستطيع البحث عن عمل اضافى للحصول على فرق الدخـل الضـائع .

ـ انه يستطيع تخفيض مستوى انفاقه بما يتلاءم مع موارده المالية الجديدة دون تخفيض مستوى معيشته الفعلى بالانتقـال الى أنمـاط استهلاكية جديدة .

والسؤال الذى يواجهنا الآن هو : « ما هو العامل الذى يحدد نوع السلوك الذى سيختاره هـذا الشخص ؟ وما هى درجـة المثـابرة أو الاستمرار فى نمط السلوك المختار ؟ » .

الاجابة عن هذا السؤال نجدها فى أمرين :

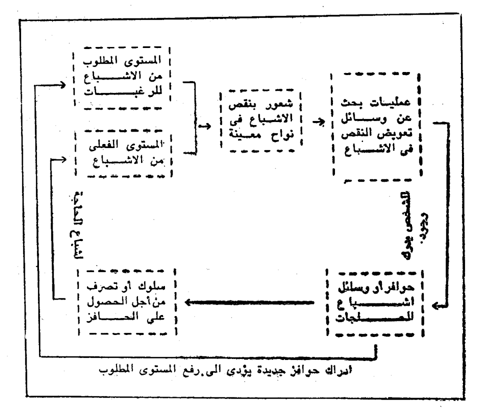
الأول : الدوافع التى تعتمل فى نفسه ، وهى عبارة عن درجة النقص فى الاشباع أو مدى حاجاته غير المشبعة . وفى مثالنا السابق يمكن قياس الدافع بدرجة الانخفاض الذى حدث فى دخل الفرد . فلو كان الرجل يفضل دخلا قدره ١٠٠ جنيه شهريا وانخفض دخله الفعلى من ٦٠ جنيها الى ٤٠ فاننا نقول ان الدافع (أو الانخفاض الحقيقى فى الدخل) هو ما يعادل الشعور بالحاجة الى ٦٠ جنيها (الفرق بين الدخل المطلوب وهو ١٠٠ والدخل الفعلى وهو ٤٠) .

الثانى : الحوافز المحيطة بالشخص وهى عبارة عن الامكانيات المتاحة فى البيئة المحيطة به والتى يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص فى اشباع حاجاته . ففرصة العمل لساعات اضافية تعتبر فى مثالنا السابق حافزا يجذب الرجل الى مضاعفة العمل لتعويض الانخفاض فى دخـله ، ووجـود مدخـرات سابقة كبيرة حافز يغريه بتجاهل العمـل الاضافى . ووجود سلع وخدمات من نوعيات مختلفة حافز يغريه بمحاولة اعادة التوازن الى ميزانيته باستعمال السلع الأرخص وهكذا .

وحيث أن الفرد تعتمل فى نفسه دوافع مختلفة النوع والقوة فى وقت واحد ، كما أنه يوجد فى المجتمع الذى يعيش فيه امكانيات ووسـائل مختلفة لاشباع رغباته وتخفيض درجة النقص التى يحسها فى نواحى الاشباع المختلفة فان اختيار اتجاه السلوك ودرجة الاستمرار فيه تتوقف اذن على مدى التقابل والتجانس بين الدوافع والحوافز من ناحية ، وعلى الأهمية النسبية للدوافع المختلفة وطبيعة الأهداف التى يسعى لها الشخص

من ناحية أخرى • فالانسان يحاول اشباع رغباته الأكثر الحاحا أولا بالاتجاه ناحية الحافز الذى يحقق أقصى اشباع ممكن •

ويمكن تصوير دور السلوك الانسانى على النحو المبين أدناه :



دورة السلوك وعلاقة الدوافع بالحوافز
شكل رقم ١/١٤

أى أننا نستطيع تلخيص قضية السلوك الانسانى فى مبدأ رئيسى ، هو أن الانسان يسعى دائما لأن يكون فى حالة توازن ، وهو يحاول تحقيق هذا التوازن بالعمل على سد الثغرات التى توجد بين المستوى المطلوب من كل حاجة أو رغبة يشعر بها والمستوى الفعلى للاشباع منها •

ولا شك أننا نستطيع أن نتصور أن وجود الثغرات فى الاشباع (الدوافع) يمكن أن ينشأ نتيجة لارتفاع المستوى المطلوب للاشباع (أو ما يطلق عليه تعبير مستوى التطلعات) أو نتيجة لانخفاض مستوى الاشباع الفعلى الذى يحصل عليه الشخص • وبناء على حجم الثغرة (قوة الدافع) والأهمية النسبية للحاجة يتحدد السلوك من حيث النوع

والقوة هادفا فى كل حالة الى اعادة التوازن بين حاجات ورغبات الانسان وامكانياته لاشباعها •

من هنا نرى المفهوم الحقيقى للحافز باعتباره شيئا خارج الانسان اذ يوجد فى المجتمع الذى يعمل فيه أو يعيش فيه ويجذبه الى التصرف فى ناحية معينة حيث يمثل أداة لاشباع رغبة معينة يشعر بها الانسان ويهتم باشباعها • من ناحية أخرى قد يعمل الحافز على خلق حاجات أو رغبات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها أو يعمل على رفع مستوى تطلعاته فى ناحية معينة ، وبالتالى يصيب الفرد بحالة من عدم التوازن وينشىء بذلك دورة سلوكية جديدة تهدف الى استعادة التوازن وذلك بالحصول على الحافز •

شروط النجاح فى تطبيق نظم الحوافز

ان العلوم السلوكية وقد أسهمت فى توضيح حقيقة الحوافز ووضعها فى مكانها الصحيح بين محددات السلوك الانسانى تسهم أيضا فى تحديد شروط نجاح برامج الحوافز فى الشركات والمؤسسات المختلفة • ان أهم الشروط المساعدة على نجاح الحوافز فى تطوير الانتاج أو زيادته هى :

ـ أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد (أو فئة معينة من الأفراد) بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوبا فيها من قبل العاملين لتخفيض النقص فى الاشباع الذى يعانون منه ، أو أن يصلح الحافز لخلق رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب للاشباع من رغبة حالية لدى العاملين • مثال ذلك حين تعلن ادارة احدى الشركات عن نظام جديد للمكافآت التشجيعية ، فان نجاح هذا النظام فى حث العمال على زيادة الانتاج ، يتوقف على مدى النقص فى الاشباع الذى يعانى منه هؤلاء العمال فى ناحية الدخل النقدى ومدى قدرة نظام المكافآت التشجيعية الجديد على تخفيض هذا النقص ، وبالمثل فان الاعلان عن نشاط ثقافى أو اجتماعى جديد وان لم يحقق رغبة قائمة لدى بعض العاملين ، قد يعمل على خلق تلك الرغبـة فى نفوس البعض منهم ، وبالتـالى يصبح الحصول على الحافز (الاشتراك فى رحلة مثلا) أداة لتخفيض النقص الناشىء عن الشعور بالحاجة الجديدة •

ـ لنجاح أى حافز فى حث العمال على زيادة الانتاج أو أداء عمل بذاته نرغب فيه الادارة يجب أن ترتبط فى ذهن العامل العـلاقة الوثيقة

بين الأداء والحصول على الحافز ، كذلك لابد من أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكدا (أو كبيرا) اذا تم أداء العمل المطلوب ، وأن تكون الفترة بين الأداء والحصول على الحافز أقصر ما يكون .

من هذا نرى أن الأساس فى نجاح نظم الحوافز فى الصناعة الحديثة يتوقف على قدرة الحافز على اشباع رغبات محددة للأفراد ، سواء كانت تلك الرغبات قائمة فعلا أم مستحدثة ، كما أن عنصر الارتباط بين الانتاج أو الأداء بصفة عامة والحصول على الحافز يعتبر من الشروط الأساسية المحددة لفعالية الحوافز .

ومن ثم نرى أن العلوم السلوكية قد أسهمت فى ابراز الحقائق الآتية عن حقيقة الحوافز ، الأمر الذى يجعل استخدامها فى الشركات والمؤسسات يقوم على أسس سليمة تضمن لها الفعالية والنجاح :

ـ أن الحوافز تتعدد وتختلف تبعا للتباين فى الحاجات والرغبات الانسانية ولا يمكن تصور نتيجة لهذا ، وجود حافز واحد يصلح لاشباع جميع حاجات الانسان .

ـ أن الحوافز تختلف فى فعاليتها تبعا لدرجة النقص فى الاشباع التى يشعر بها الفرد ، ومن هنا لا نتصور أن يؤدى الحافز الواحد الدور نفسه فى حفز الأفراد المختلفين على الانتاج ، أى أن فعالية الحافز ستختلف من فرد الى آخر أو من فئة من العمال الى فئة أخرى .

ـ وبذلك نخلص الى حقيقة أساسية أخرى ، هى أن الحوافز فى الصناعة لا تقبل فكرة التنميط أو التوحيد اذ تختلف ظروف كل منشأة وطبيعة العمل فيها من ناحية كما تختلف نوعيات العاملين وحقيقة حاجاتهم ورغباتهم من ناحية أخرى .

ومن هنا تعتبر الخطوة العملية الأولى فى سبيل رسم برامج ونظم الحوافز فى الشركات والمؤسسات هى التعرف على صورة واضحة عن رغبات الأفراد وحاجاتهم وحقيقة الدوافع التى تعتمل فى نفوسهم باستخدام الأسلوب الآتى :

- ما هى الحاجات والرغبات المختلفة التى تشعر بها كل فئة من فئات العاملين ؟

- **ما هى الأهمية النسبية لكل حاجة من تلك الحاجات فى كل فئة من فئات العاملين ؟**
- **ما هو المستوى المطلوب من الاشباع لكل من تلك الحاجات ؟**
- ما هو تصور الأفراد أو ادراكهم للمستوى الفعلى الذى يحصلون عليه من الاشباع فى كل حاجة ؟
- ما هو تصور الأفراد لاحتمال حصولهم على المستوى المطلوب من الاشباع ؟

بناء على المعلومات التى تتوافر بالنسبة الى الأسئلة الخمسة السابقة يمكن للادارة أن تحدد أنسب أنواع الحوافز التى تحقق لكل فئة من فئات العاملين الدرجة المطلوبة من الاشباع (أخذا فى الاعتبار امكانيات المشروع وقدراته والأهداف التى يسعى لتحقيقها) . كذلك تحدد الادارة شروط الحصول على تلك الحوافز بما يحقق زيادة قدراتها على الوصول الى النتائج والأهداف الانتاجية المحددة للمشروع .

ملحق

خلاصة لأهم الأفكار

والمفاهيم السلوكية



١ ــ الادارة هى عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة • ويتضح دور العنصر البشرى بجلاء فى العمل الادارى حيث تزيد أهميته بكثير عن غيره من الموارد المادية •

٢ ــ تتبلور النظــرية العامة للادارة فى التركيز على دور القيــادة الادارية فى تهيئة المناخ المساعد على حفز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم وأهدافهم الشخصية • وأن الوظيفة الرئيسية للمدير ليست فقط تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف ، بل أيضا خلق المناخ الفكرى الملائم •

٣ ــ ان المام المدير بعلوم السلوك الانسانى ضرورة لا تقل أهمية عن احاطته بالجوانب الفنية لعمله •

٤ ــ ابتعدت الادارة فى تطورها الحديث عن أسلوب التجربة والخطأ، واتجهت الى المنطق العلمى فى محاولة الوصول الى قوانين عامة ومبادىء علمية تساعد المدير فى ممارسة وظائفه المختلفة •

٥ ــ يتخذ العمل الادارى صفة العملية المستمرة التى تتكون من مجموعة وظائف متكاملة ترتبط كل منها بالأخرى • ويمثل التخطيط وظيفة أساسية تعبر عن مرحلة التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة •

وتعتبر عمليــة اتخاذ القرارات الركن الثانى فى العمليــة الادارية المتكاملة حيث يتم اختيار بدائل العمل المناسبة والمحققة لأهداف التنظيم• وتتصل العمليــة الادارية من خــلال وظيفــة التنظيم التى ترمى الى توزيع المهام والمسئوليات بين الأفراد وتحديد العلاقات بينهم • وتتكامل العملية الادارية بتكوين قوة عمل فعالة ، وبتنفيذ نظم متجددة للمتابعة وتقييم الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة ومستوى الانجــاز وجودته •

٦ــ يلعب السلوك الانسانى دورا مؤثرا فى كافة مراحل العملية الادارية حيث يتم العمل الادارى كله من خــلال تفــاعل المديرين مع مساعديهم والعاملين معهم من الأفراد •

٧ — السلوك الانسانى محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية ، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالانسان من ناحية أخرى •

٨ — تتوقف كفاءة الادارة على نتيجة التفاعل بين العوامل الفنية مثل التنظيم الداخلى للنشاط وجودة الامكانيات المتاحة وأساليب الأداء ، والعوامل الانسانية المتمثلة فى مهارات الأفراد ورغباتهم وتحفزهم للعمل •

٩— تتفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحدد مستوى مساهمة الفرد فى تحقيق أهداف الادارة •

١٠ — يمكن تحقيق نتائج ادارية أفضل من خلال محاولات التأثير على أى من المتغيرات الآتية :

١٠/١ التأثير فى صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التى يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب •

١٠/٢ التأثير فى رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافز المادية والمعنوية تحفزه الى بذل مزيد من الجهد فى الأداء •

١٠/٣ تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل ، وتعديل الظروف المحيطة بالانسان فى عمله •

١١ — يتخذ السلوك الانسانى أوضاعا ثلاثة محتملة هى التعاون أو التناقض مع أهداف المنظمة أو الوقوف على الحياد • ويعتبر السلوك الحيادى أخطر أنواع السلوك نظرا لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف المنظمة ، ويستخدم تعبير المشكلة السلوكية للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك الذى تفضله المنظمة عن السلوك الفعلى الذى يصدر عن الانسان •

١٢ — يكون علاج المشكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة ، ولكن الحل الأمثل هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وبالتالى بين السلوك الفعلى والسلوك المستهدف •

١٣ — يمثل السلوك الانسانى ، ظاهرة حية معقدة تخضع لمنطق البحث العلمى والدراسة الموضوعية •

١٤ ــ كان لاهتمام الادارة ببحث قضايا السلوك الانسانى تأثيره فى تطوير العلوم الاجتماعية بحيث ظهرت بوادر علوم متخصصة منها علم النفس الصناعى ، علم الاجتماع الصناعى .

١٥ ــ برغم تطور مفاهيم العلوم السلوكية الا أنها لم تتبلور بعد فى شكل علم متكامل لتفسير السلوك الانسانى تفسيرا شاملا .

١٦ ــ ان الهدف الأساسى من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك يستند الى الأسس العلمية .

١٧ ــ يهتم علم النفس الاجتماعى أساسا بدراسة سلوك الفــرد فى المجتمع على أساس أن السلوك الفردى هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد ودوافعه وغيرها من خصائصه النفسية والاجتماعية . ويمثل علم النفس الاجتماعى حلقة اتصال بين كل من علم النفس وعلم الاجتماع .

١٨ ــ هناك رأى يقول أن الدراسة العلمية للسلوك لا تكون الا بدراسة أشكال السلوك الظاهرة فى المواقف الاجتماعية المختلفة ، وأن دراسة الدوافع والاتجاهات وغيرها من أمور غير ظاهرة لا يؤدى الى فهم صحيح للسلوك .

١٩ ــ تتكامل المبادىء والأسس العلميـــة التى تقدمهـا العلوم السلوكية الثلاث من أجل تفسير السلوك الانســانى تفسيرا متــكاملا موضوعيا يوضح الأبعاد المختلفة لتلك الظاهرة المعقدة .

٢٠ ــ بينما يسهم علم النفس فى تحليل محددات السلوك النابعة والمتصلة بالفرد كوحدة مستقلة نرى علم الاجتماع يتنــاول المحددات الاجتماعية للسلوك على حين يختص علم دراسة الأجناس بتوضيح أثر الحضارة فى تشكيل السلوك .

٢١ ــ السلوك الانسانى هو التصرفات والأفعال التى تصدر عن الأفراد فى المواقف الاجتماعية المختلفة ، ويتسم هذا السلوك على اختلاف أشكاله وأنماطه بالآتى :

١/٢١ أن السلوك الانسانى فى حقيقته هو عملية اختيار بين بدائل مختلفة من أجل اشباع رغبات محددة يحسها الفرد .

٢/٢١ على الرغم من اختــلاف أشــكال وأنمــاط السلوك الانسانى ، الا أنها تصدر عادة عن أنواع متشابهة من المثيرات .

٣/٢١ ان عملية الاختيار هذه يبدو أنها تتـأثر بمجموعة من العوامل الداخلية أو الذاتية النابعة من الانسان نفسه ، ومجموعة أخرى من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة والموقف الذى يوجد فيه الانسان •

٤/٢١ تتغير أشكال السلوك الانسانى ، الا أنها عادة تميل الى الاستقرار النسبى ، ومن ثم يمكن التنبؤ بها •

٢٢ ـ يشترك البشر جميعا فى خاصية أساسية هى أنهم يمارسون أفعالا وتصدر عنهم ردود أفعال استجابة لمثيرات تأتى من داخلهم وأخرى تحيط بهم فى العالم الذى يعيشون فيه •

٢٣ ـ ان بعض أشكال السلوك تولد مع الانسان فى شكل حركات عضلية بسيطة وانعكاسات طبيعية هى استجابات لمثيرات خارجية مثل سحب اليد بسرعة اذا لامست شيئا ساخنا • وتتعدد هذه الانعكاسات الطبيعية وتتفاوت أشكالها ، الا أنها بالتعلم تصبح مشروطة بحدوث أشياء أخرى ، أى أن الانسان يهذب هذه الانعكاسات الطبيعية ويخضعها لضوابط نتيجة للخبرة والتعلم • وبالتالى ترتبط هـذه الانعكاسات بحـدوث مثيرات معينة • وتكون هذه الانعكاسات الجـزء الأكبر من الحياة الانفعالية للفرد •

٢٤ ـ تتم بعض أشكال السلوك دون ظهور مثير خارجى ، فالانسان يأكل لأنه يشعر بالجوع ، وهذه الأنماط السلوكية انما تتم استجابة للقوى الدافعة الأساسية (الرغبات الأساسية Drives) التى يشعر بها الانسان كالرغبة فى المأكل والمشرب والملبس وغير ذلك من المستلزمات الضرورية للحياة • والرغبات الأساسية هى حالات من التوتر الداخلى التى يمكن معالجتها ببعض المثيرات الخارجية دون تحديد •

٢٥ ـ من ناحية أخرى بالاضافة الى الانعكاسات والرغبات فان السلوك الانسانى قد يحدث نتيجة لمجموعة أخرى من العوامل هى الميل الى التغيير والبحث عن المثيرات الجديدة من جانب الانسان •

٢٦ ـ يسهم التعلم فى اكســاب الفـرد مجموعات من الحاجات والدوافع التى توجه السلوك وتحدد مساراته • وتلك الدوافع قد تكون رشيدة أو عاطفية أو كلاهما • وتتعدد الدوافع الانسانية تعددا هائلا ،

كما أنها تختلف من انسان لآخر . ومع ذلك فان هناك بعض التقسيمات العامة لها مثل الدافع الى الانتماء ، الدافع الى الاستقلالية والقوة . الدافع الى الانجاز وهكذا .

٢٧ — يرجع الاختلاف فى سلوك البشر جزئيا الى الاختلافات التى تبدو فى اتجاهاتهم . فكل انسان له مجموعة من الاتجاهات التى تسهم فى تشكيل وتحديد سلوكه . والاتجاه هو ميل الانسان الى تقييم ووزن الأمور من ناحية منفعتهـا أو ضررها بالنسبة له . والاتجاهات تمـاثل العادات Hobèts فى كونها تقلل من الجهد المبذول فى التفكير والمقارنة من أجل اختيار سلوك معين .

٢٨ — لكل اتجاه بعدان رئيسيان ، البعد الأول هو الوجهة التى يرشد السلوك اليها Direction ، والبعد الثانى هو القوة أو الشدة Strength . ويمكن قياس شدة الاتجاه بنسبة عدد البدائل المقبولة الى عدد البدائل غير المقبولة . فكلما كانت البدائل المقبولة كثيرة كان معنى هذا أن الاتجاه قليل الشدة وبالعكس .

٢٩ — وتؤدى الاتجاهات وظائف متعددة بعضها أو كلها ، وهى تحديد نوع العمل أو الفعل الذى يلجأ اليه الانسان ، التعبير عن القيم التى يؤمن بها الفرد ، الدفاع عن الذات ، وتكامل المعرفة .

٣٠ — تتكون الاتجاهات نتيجة لعملية التعلم ، أى أن الانسان يكتسب بعض اتجاهاته من خلال التجربة المباشرة ، والبعض الآخر عن طريق التعرف على اتجاهات الآخرين . ويتشكل الاتجاه من عناصر ثلاثة ، العنصر الفكرى الذى يمثل جانب العقيدة ، والعنصر الثانى هو الجانب الانفعالى أو العاطفى ، وعنصر العمل أو الفعل الذى ينتج عن التحـام العنصرين الأولين . ومن المعروف أن الانسان يسعى الى أن تكون هذه العناصر الثلاثة فى حالة توازن .

٣١ — يكون تغيير الاتجاهات نتيجة للحصول على معلومات جديدة تؤثر على معتقدات الفرد ، أو بوقوع أحداث تغير الجانب الانفعـالى للاتجاه ، أو بالحفز على أنواع من التصرفات التى تخالف ما درج عليـه الانســان .

٣٢ — أغلب الدوافع والاتجاهات تقاس بطرق غير مباشرة حيث لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر .

٣٣ ــ تنتظم الدوافع والاتجاهات فى ترتيب هرمى تقع فى قمته أكثرها أهمية والحاحا فى طلب الاشباع ، وتقع فى قاعدته أقلها أهمية ومن المعروف أن الدافع الذى يتم اشباعه ينعــدم تأثيره على السلوك ويحل محله دافع آخر .

٣٤ ــ ثمة شروط خمسة لابد من توافرها لكى يترتب على الدافع أى سلوك هى :

٣٤/١ توفر معلومات عن بعض وسائل الاشباع .

٣٤/٢ عدم وجود دوافع متناقضة أعلى فى الترتيب الهرمى .

٣٤/٣ توفر حافز كاف للتصرف أو الفعل .

٣٤/٤ الاعتقاد بامكانية اشباع الدافع (الايمان باحتمال تحقق الهدف) .

٣٤/٥ غياب القلق المانع من التصرف .

٣٥ ــ أوضحت العلوم والدراســات السلوكية أهميــة التعلم فى تحديد السلوك الانسانى ، ويمكن القول أن جميع أشــكال السلوك للأفراد الناضجين هو نتيجة للتعلم ، أى أنه سلوك مكتسب Learned ويتخذ التعلم ثلاثة أشكال رئيسية :

٣٥/١ مجرد الحصول على المعلومات (وهــذا ما نعبر عنــه بالتعليم) .

٣٥/٢ تكوين تفضيلات واختيارات نتيجة لتعرض الانســان للمعلومات والمواقف واعتياده عليها .

٣٥/٣ تكوين العادات .

٣٦ ــ ان المحصلة الأخيرة لعمليــة التعلم هى تكوين سلسلة من العادات بعضها يدفع نحو أنواع من السلوك Approach Habits والبعض الآخر يدفع الى تجنب أنواع أخرى من السلوك Avoidance Habits ويعرف علماء النفس ظاهرة التعلم على أنها عملية ضبط للسلوك **Conditioning** وذلك بتنمية أنماط جديدة للاستجابة من خلال احــداث ارتبــاط بين المثيرات والأنماط السلوكية وذلك بتقديم مكافآت أو تدعيم معين . ومثال على ذلك ما يحدث للمستهلك فى السوق حين يعمل البائع على

احداث ارتباط بين شراء سلعة معينة وبين الحصول على منفعة أو نتيجة يريدها المستهلك عن طريق رسالة اعلانية • ففى كل مرة يشاهد المستهلك الاعلان سيتجه لشراء السلعة ومن ثم يحصل على المنفعة فيتحقق ضبط السلوك •

٣٧ — لا يحدث ضبط السلوك نتيجة للتعلم الا اذا تحققت الشروط الآتيــة :

١/٣٧ وجود الدافع لدى الفرد للحصول على هدف أو نتيجة محددة •

٢/٣٧ ادراك العلاقة بين نمط معين للسلوك وبين اشباع هذا الدافع •

٣/٣٧ أن يكون المثير المرتبط بنمط السلوك مميزا •

٣٨ — تعمل اللغة عند البشر كأداة للتعلم • ويمكن استخدام بعض رموز اللغة كمثير عام • من ناحية أخرى ، فان التقليد هو الآخر من وسائل التعلم •

٣٩ — ومن المعروف أن التعلم عملية تراكمية تتم تدريجيا والتعلم قد يكون ايجابيا Positive حين يضيف الى اجمالى التعلم السابق ، كما قد يكون سالبا Negative حين يمنع التعلم الجديد •

٤٠ — ان تغيير عادة قائمة أصعب كثيرا من تكوين عادة جديدة (أنظر الى الصعوبة التى يلاقيها المدخنون للاقلاع عن عادة التدخين) •

٤١ — يتعرض الانسان عادة للعديد من المثيرات التى لا يستطيع أن يتعامل معها جميعا • لذا فان كلا منا يتجاهل كثيرا من المثيرات التى يتعرض لها ويستجيب فقط الى بعضها • ويفسر هذا بأن عملية الانتباه الى المثيرات والادراك هى عملية اختيارية Selective مبنيــة على الاهتمامات والمعارف الموجودة لدى الانسان فعلا •

٤٢ — وتعمل عملية الانتباه الاختيارى Selective Attention على مساعدة الانسان فى تركيز اهتماماته على تلك المثيرات ذات الأهمية فقط لاشباع حاجاته • وبعض أنماط الانتباه الاختيارى تمثل صفات طبيعية يولد بها الانسان ، فنحن مثــلا لا نسمع كثيرا من الأصــوات الموجودة فى المحيط الذى نعيش فيه بينما يسمعها أنواع من الحيوانات،

كذلك نعجـز عن ادراك بعض الروائح التى تستطيع كائنـات أخرى ادراكها •

٤٣ ـ من العوامل المساعدة على ادراك المثيرات هو مدى اختلافها وتميزها ، فالانسان يميل الى استبعاد المثيرات المعتادة أو المكررة • وثمة عوامل أخرى تجذب الانتباه منها :

- التناقض Contrast (مثل تناقض الألوان حين ترى مكتب أسود فى حجرة بيضاء) •
- الحركة النسبية واختلاف الأحجام •
- تكرار ظهور المثير •

ولكن الأهم فى كل هذا أن ما يجذب الانتباه أساسا هو المثير الذى يتصل باهتمامات الفرد وحاجاته الفعالة •

٤٤ ـ يمكن التعبير عن الادراك بأنه عملية تنظيم وتكامل معانى المعلومات التى تصل الى انتباه الانسان • وهى أيضا عملية اختيارية •

٤٥ ـ ان ما يراه الانسان ماديا وما يدركه عقليا ليسا متساويين بالضرورة • فنحن ندرك الأشياء ليس كما هى بل كما نعتقد أنها يجب أن تكون •

٤٦ ـ يعكس سـلوك الفـرد فى أى وقت طبيعة الدور Role الاجتماعى الذى يلعبه باعتباره عضوا فى جماعة اجتماعية (أو أكثر) • ومن المعلوم أن الانسان يلعب أدوار اجتماعية تختلف باختلاف الجماعات التى يرتبط بها • ويمكن تعريف شخصية الانسان من خلال مجموعة الأدوار الاجتماعية التى يمارسها •

٤٧ ـ ومن المعلوم أن الجماعة تتكون من أعضاء ينتظمون عادة على شكل هرمى يعكس اختلاف الأدوار التى يلعبونها والمراكز التى يحتلونها فى الجماعة ويكون للأعضاء ذوى المكانة العالية فى الجماعة حرية اتخاذ القرارات ، ومن ثم قدرة التأثير فى سلوك غيرهم من الأعضاء فى المستويات الأدنى للجماعة •

٤٨ ـ تختلف الأدوار الاجتماعية للفرد على مدى حيـاته ، فهى ليست ثابتة أو جامدة • ان الفرد حيث ينضج ويمر بمراحل التطـور

المختلفة ، فان علاقاته وارتباطاته الاجتماعية تختلف ، وبالتالى يتباين هيكل الأدوار التى يقوم بها •

٤٩ — يتعرض الانسان لحالات من القلق والتوتر تصاحب تغير الأدوار ، ومن ثم يكون لها تأثيرها على سلوكه الاجتماعى •

٥٠ — يستمد الانسان الجانب الأكبر من الاتجاهات والقيم التى تحكم سلوكه من الحضارة (أو الثقافة العامة culture) التى ينتمى اليها • كما أن هذه الثقافة العامة تحدد علاقات الجماعات ومراكزها الاجتماعية •

٥١ — ولعل من أهم النظم الاجتماعية التى تؤثر فى السلوك الانسانى هى العائلة • ولا شك أن نمط العائلة السائد فى المجتمع له تأثيره الواضح على سلوك أفراده • فحيث توجد العائلة المنحصرة فى الزوجين نجد أنماطا سلوكية تختلف عن حالة العائلة الممتدة (الكبيرة) حيث تتواصل أجيال متعددة من الأبناء يعيشون معا كوحدة اجتماعية واحدة •

٥٢ — وكما تختلف الثقافات بين الأمم لتعكس آثار اختلاف المكان وجغرافيته ، فانها تختلف أيضا بين أجزاء الأمة الواحدة ، وبالتالى ينتج عنها أنماط سلوكية متباينة • فالثقافة تختلف فى المجتمع الواحد بين المناطق الريفية والحضرية ، وتتباين بين تجمعات المواطنين والوافدين (المهاجرين) ، كذلك تختلف الثقافة بين الطبقات الاجتماعية فى المجتمع الواحد •

٥٣ — والطبقة الاجتماعية social class ظاهرة حضارية وثقافية يعكس أبناؤها أنماطا سلوكية متشابهة • ولكل مجتمع نظامه فى تقسيم الطبقات وتعريفها حيث تتمتع كل طبقة بنصيب محدد من الأهمية الاجتماعية • وتختلف أسس تقسيم الطبقات ، فقد يكون التقسيم على أساس مصدر الدخل (طبقة الملاك مثلا أو طبقة العمال) ، كما يكون التقسيم على أساس المهنة (الزراع يمثلون طبقة تختلف عن الصناع) • وقد يكون تقسيم الطبقات على أساس مستوى التعليم • وغالبا ما تتداخل تلك الأسس حيث نجد الطبقة الأعلى مثلا تضم أصحاب المهن التى تتطلب أعلى مستوى من التأهيل العلمى •

٥٤ ــ ان السلوك الانسانى يتمثل فى سلسلة من القرارات كل منها يعكس عملية اختيار لنمط معين من السلوك من بين بدائل سلوكية متعددة . وتختلف هذه القرارات بحسب الأحوال طبعا . فالكثير منها قرارات متكررة (روتينية) لا تستغرق كثيرا من التفكير أو التخطيط . والبعض الآخر من هذه القرارات يحتاج الى تفكير واعداد .

٥٥ ــ ان اقدام الانسان على نمط جديد من السلوك يمثل حالة من المخاطرة .

٥٦ ــ ان أنماط السلوك الجديدة تحتاج الى فترات زمنية تتفاوت فى طولها حتى يقبل عليها الأفراد وتصبح جزءا من التصرفات المعتادة . ومن الطبيعى أن يتعرف الانسان أولا على النمط السلوكى الجديد ويتبين مدى قدرته على اشباع حاجاته قبل أن يتبناه ويلتزم به .

٥٧ ــ ان تغلغل وانتشار أنماط السلوك الجديدة هى عمليات اجتماعية بالدرجة الأولى تتوقف على كفاءة عمليات الاتصال الشخصى . فالانسان الذى يبدأ أولا بتبنى نمط سلوكى جديد سوف يحدث تأثيره على أفراد آخرين وهكذا . وقد قسم علماء الاجتماع الأفراد من حيث تقبلهم لأنماط السلوك الجديدة الى خمس فئات :

- المجددين (أو المبتكرين) وهم أول من يقبل على تبنى السلوك الجديد .
- المقلدين الأوائل وهم الفئة التالية التى تتشجع برؤية المجددين ويسارع أفرادها الى تقليدهم .
- الأغلبية المبكرة .
- الأغلبية المتأخرة .
- المترددين وهم أقل الناس قبولا للسلوك الجديد .

المحتــويات

الموضوع الصفحة

الموضوع — الصفحة

الفصل الرابع عشر

ملحق

رقم الايداع ٥٠٧٧

دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلي) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩